

Uma Equipa Feliz é uma Equipa Produtiva?
O Bem-Estar nas Equipas de Trabalho e a sua relação com o
Desempenho

Ana Raquel da Cruz Soares

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Passos, investigadora auxiliar
ISCTE-IUL

Setembro, 2010

Resumo

O presente estudo visa compreender o papel do bem-estar subjectivo no desempenho das equipas ao longo do tempo. Neste sentido é apresentado um modelo baseado na lógica *input-processo-output* circular, que apresenta as emoções como característica *input* e como um resultado, captando assim a perspectiva temporal amplamente negligenciada na literatura (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). O bem-estar subjectivo como um fenómeno colectivo, passível de ter significado a nível das equipas, é reconceptualizado e fundamentado teoricamente na literatura do contágio emocional e metodologicamente no modelo de composição de consenso directo como forma de guiar o desenvolvimento e validação do constructo proposto (Chan, 1998).

Foram utilizadas 50 equipas em contexto de competição. Os resultados corroboraram a existência de contágio emocional positivo, tendo demonstrado ainda que as emoções das equipas diferem em função do desempenho alcançado e do contágio emocional sentido. Foi ainda demonstrado que as emoções positivas avaliadas num primeiro tempo de interacção têm impacto nas emoções positivas e na satisfação com a equipa do tempo seguinte. O desempenho objectivo foi mediador da relação entre as emoções positivas num primeiro momento de interacção e as emoções positivas do tempo seguinte, actuando também como mediador da relação entre as emoções positivas do primeiro tempo e a satisfação com a equipa do tempo seguinte. Por sua vez, o desempenho subjectivo não revelou mediar qualquer relação entre os diferentes tipos de afecto analisados.

As implicações teóricas e práticas, bem como as limitações são analisadas, sendo ainda exploradas algumas vias de interesse para investigações futuras.

Palavras-chave: Equipas de trabalho, eficácia de equipa, bem-estar subjectivo, emoção de grupo, contágio emocional, dimensão temporal.

Abstract

The present study focuses on the role of subjective well-being, regarding teams' performances during a period of time. In this sense, it is presented a theoretical model supported by a circular input-process-output logic, that embrace emotions as input characteristic and output, which enables to enthrall a temporal perspective widely neglect in literature (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001). Subjective well-being is presented as a collective phenomenon with meaning at team level, theoretically supported by emotional contagion literature and methodologically by the direct consensus composition model as a way to guide the development and validation of the proposed construct (Chan, 1998).

Fifty teams were measured in a competition context. The results supported the existence of positive emotional contagion. Both performance and emotional contagion have a significant impact on teams' emotions. The results also demonstrated that positive emotions assessed in a first time interaction had impact on positive emotions and team satisfaction of the next interaction episode. The interaction between positive emotions of the first time interaction and positive emotions and team satisfaction of the next interaction episode was mediated by objective performance, while subjective performance had no significant role.

Theoretical and practical implications and the limitations of this study are analyzed. Some possible avenues of interest for future studies are discussed.

Keywords: work teams, team efficacy, subjective well-being, group emotion, emotional contagion, temporal perspective.

Agradecimentos

Agradeço com profundo apreço à professora Ana Passos pelas ideias e sugestões preciosas, pelo gosto e motivação que incutiu em cada reunião, pela boa disposição e serenidade que transmitiu em diversos momentos deste percurso.

Agradeço também todos os que se mostraram disponíveis para discutir ideias e afastar preocupações. Pelos genuínos laços de amizade que me foram mostrados e lembrados.

A ti, que foste a minha força invisível, obrigada pelos inúmeros momentos de ânimo.

Aos meus pais pelo apoio incondicional.

Índice

| | |
|--|----|
| 1. Introdução e relevância do estudo | 1 |
| 2. O bem-estar subjectivo..... | 2 |
| 2.1. O bem-estar subjectivo em contexto organizacional | 7 |
| 2.2. O bem-estar subjectivo no contexto das equipas de trabalho..... | 9 |
| 3. A eficácia nas equipas de trabalho segundo a perspectiva I-P-O..... | 15 |
| 4. A dimensão temporal implícita nos modelos I-P-O | 17 |
| 5. Nível de análise: as equipas..... | 19 |
| 6. O bem-estar colectivo e o desempenho de equipa: construção de uma nova tese | 21 |
| 7. Método | 24 |
| 7.1. Amostra | 24 |
| 7.2. Procedimento..... | 24 |
| 7.3. Operacionalização das variáveis..... | 25 |
| 8. Resultados | 28 |
| 8.1. Agregação..... | 28 |
| 8.2. Medidas descritivas..... | 30 |
| 8.3. Análise estatística | 33 |
| 9. Discussão..... | 43 |
| 9.1. Implicações teóricas e práticas | 45 |
| 9.2. Limitações | 47 |
| 9.3. Questões futuras | 48 |
| 9.4. Considerações finais | 49 |
| Referências..... | 51 |
| Anexo | 58 |

Índice de tabela

| | |
|---|----|
| Tabela 1. Abordagens da emoção de grupo | 11 |
|---|----|

Índice de quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1. Análise das componentes principais dos itens relativos às emoções do tempo 1 | 26 |
| Quadro 2. Análise das componentes principais dos itens relativos às emoções do tempo 2 | 26 |

| | |
|--|----|
| Quadro 3. Análise das componentes principais dos itens relativos às emoções do tempo 3 | 27 |
| Quadro 4. Valores F, $r_{wg(j)}$, ICC(1), ICC (2) das emoções positivas e negativas e índice de positividade (N = 50) | 30 |
| Quadro 5. Valores F, $r_{wg(j)}$, ICC(1), ICC (2) da satisfação com a equipa (N = 50)..... | 30 |
| Quadro 6. Médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna das variáveis em estudo (N = 50)..... | 32 |
| Quadro 7. Tipos de desempenho e o nível médio de emoções positivas e negativas ao longo do tempo (N = 50) | 38 |
| Quadro 8. Análise de regressão das variáveis predictoras no desempenho objectivo e desempenho subjectivo do tempo 3 (N = 50) | 39 |
| Quadro 9. Análise de regressão múltipla hierárquica das emoções positivas, bem-estar colectivo e satisfação do tempo 3 com as variáveis predictoras e mediadora (N = 50)..... | 41 |
| Quadro 10. Análise de regressão múltipla hierárquica das emoções positivas, bem-estar colectivo e satisfação do tempo 3 com as variáveis predictoras e mediadora (N = 50) | 42 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Estrutura e enquadramento do bem-estar subjectivo..... | 3 |
| Figura 2. O modelo bi-dimensional do afecto | 5 |
| Figura 3. Os três eixos da medição do bem-estar | 6 |
| Figura 4. Modelo proposto: A relação entre as emoções positivas do tempo 2 e as emoções positivas do tempo 3 e o papel mediador do desempenho objectivo nesta relação ... | 22 |

Índice de gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Nível médio de emoções positivas do tempo 2 segundo o desempenho objectivo e o contágio emocional | 34 |
| Gráfico 2. Nível médio de emoções negativas do tempo 2 segundo o desempenho objectivo e o contágio emocional | 35 |
| Gráfico 3. Nível médio de emoções positivas do tempo 3 segundo o desempenho objectivo e o contágio emocional | 36 |
| Gráfico 4. Nível médio de emoções negativas do tempo 3 segundo o desempenho objectivo e o contágio emocional | 37 |

1. Introdução e relevância do estudo

No mundo actual alcançar a felicidade é cada vez mais importante. Neste sentido, tem sido possível verificar um interesse crescente na área do bem-estar subjectivo embora apenas recentemente ter começado a ser medido e estudado de forma sistemática (Diener, Suh & Oishi, 1997). A literatura do bem-estar subjectivo tem sido ponto de intersecção de diferentes domínios da psicologia, como a psicologia social, psicologia da saúde, psicologia clínica (Galinha, 2008) e incide em como e por que motivos as pessoas experienciam as suas vidas de forma positiva (Diener, 1984).

A temática do bem-estar tem sido exclusivamente focalizada no indivíduo devido essencialmente à sua natureza idiossincrática e abrangido diversas áreas da sua vida, como a vertente profissional. A importância e quantidade de tempo que o exercício de uma profissão ocupa na vida de um indivíduo justifica por que o bem-estar no local de trabalho tem sido alvo de estudo, revelando deter influência em variáveis organizacionais relevantes como o desempenho e tendo dado origem a hipóteses interessantes como “um trabalhador feliz é um trabalho produtivo” (cf. Cropanzano & Wright, 1999; 2001). No entanto, as alterações que se têm presenciado no mundo organizacional actual, nomeadamente o facto de o trabalho e as actividades serem presentemente organizados e direccionados massivamente para as equipas de trabalho (Kozlowski & Ilgen, 2006), sugerem a importância de desenvolver esta temática a nível de grupo, contrariando a tendência individual.

A reconceptualização do bem-estar como uma propriedade de equipa envolve um conjunto de considerações conceptuais e metodológicas que o presente estudo não pretende descurar. Em termos conceptuais, contempla o estado de arte sobre a emoção de grupo que contribui profundamente para proporcionar novas formas de pensar e explicar os processos e mecanismos que despoletam o fenómeno emocional no grupo, oferecendo significado teórico ao bem-estar a nível de equipa. Metodologicamente, este estudo integra um modelo de composição de consenso directo como forma de justificar a agregação das respostas individuais dos membros das equipas e validar o conceito ao nível de análise pretendido. Desta forma, colocando o bem-estar ao nível colectivo é possível relacioná-lo com variáveis de nível de grupo como o desempenho das equipas de trabalho. O presente estudo pretende assim colmatar algumas limitações encontradas na literatura, propondo-se a estudar o papel do bem-estar colectivo na prossecução de um desempenho eficaz, tendo em conta o contexto dinâmico em que as equipas operam, bem como a dimensão temporal que lhes é inerente.

A introdução do bem-estar subjectivo como uma característica colectiva assume assim uma relevância inegável no paradigma organizacional actual, sendo um dos contributos deste

estudo, a par de evidenciar a relação deste constructo com o desempenho das equipas, proporcionando uma visibilidade incontornável ao papel das emoções neste contexto em específico e como estas podem ser uma via para a eficácia das equipas. Complementarmente, o bem-estar colectivo é enquadrado numa perspectiva dinâmica integrando a dimensão temporal no modelo em análise, o que permite colmatar insuficiências empíricas não só no que respeita a estudos anteriores do bem-estar subjectivo em particular, mas também na literatura em geral que carece apoio empírico desta natureza. Acrescenta-se ainda o facto de o presente estudo ter sido realizado em contexto naturalístico, contrariando a tendência de analisar a emoção colectiva em situações induzidas e conduzidas em laboratório. Por último, ambiciona constituir um maior incentivo para o desenvolvimento de intervenções destinadas a promover o bem-estar nas equipas de trabalho.

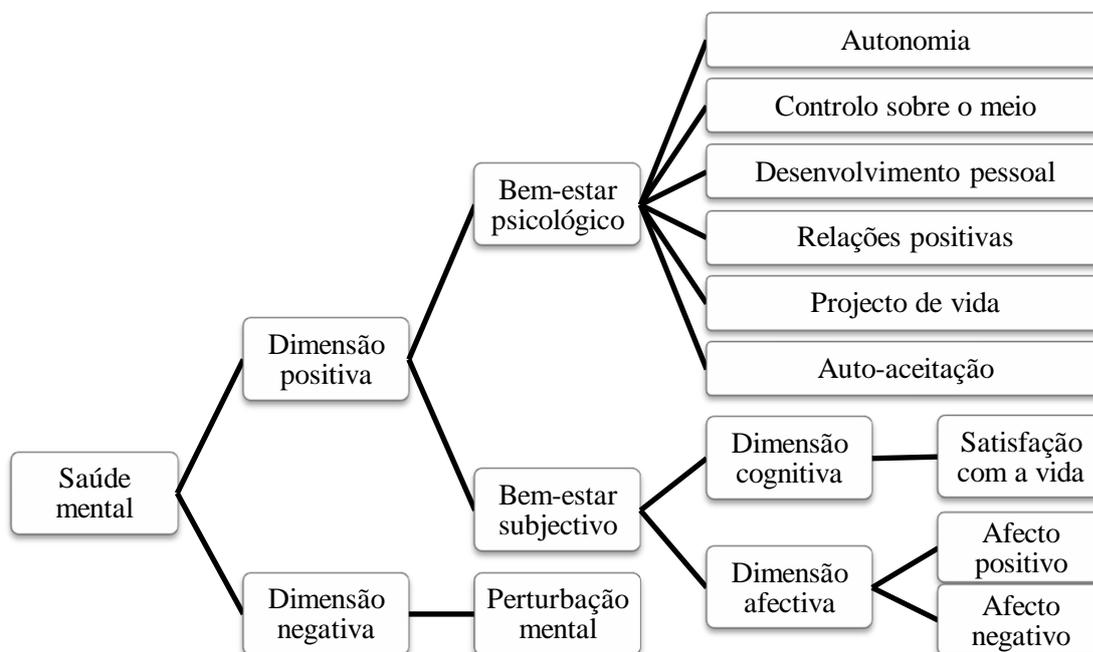
2. O bem-estar subjectivo

O bem-estar subjectivo é um conceito recente que traçou a sua evolução desde a década de 60 à década de 80, destacando-se três grandes fases: 1) o reconhecimento de que o bem-estar é determinado por aspectos que transcendem a prosperidade económica; 2) a crítica à ênfase exagerada que a psicologia atribuía às perturbações e estados negativos da condição humana e, por conseguinte, a nova focalização nos aspectos positivos; e 3) a necessidade de uma redefinição conceptual entre bem-estar psicológico e bem-estar subjectivo – ambos integrados na dimensão positiva da saúde mental – devido à investigação massiva que entretanto se gerou nesta área de estudo (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999; Galinha, 2008).

O bem-estar psicológico representa um constructo mais abrangente que inclui dimensões do funcionamento psicológico positivo na idade adulta como a autonomia, controlo sobre o meio, desenvolvimento pessoal, relações positivas, projecto de vida e auto-aceitação. Por sua vez, o bem-estar subjectivo refere-se à avaliação que uma pessoa faz sobre a sua vida. Estas avaliações manifestam-se sob a forma de cognições quando uma pessoa atribui um julgamento cognitivo consciente sobre a sua satisfação com a vida em geral ou em relação a domínios específicos (e.g. trabalho, família) – reflectindo a dimensão cognitiva –, ou sob a forma de afecto quando as pessoas experienciam humores e emoções agradáveis ou desagradáveis em relação à sua vida, podendo ser decompostos em emoções concretas positivas (e.g. alegria) ou negativas (e.g. raiva) – constituindo a dimensão afectiva (Diener et al., 1997; Galinha, 2008). Diener e colaboradores (1997) salientam que a opção de qual nível investigar depende somente do objectivo da investigação.

A estrutura do bem-estar subjectivo comporta assim as seguintes componentes: a satisfação com a vida, a satisfação com domínios específicos, o afecto positivo traduzido na prevalência de emoções e humores positivos, e baixos níveis de afecto negativo indicado pela prevalência de emoções e humores desagradáveis (Kesebir & Diener, 2008). Actualmente é reconhecido que o afecto negativo e o afecto positivo não são pólos bipolares da mesma dimensão mas sim dois factores independentes, pelo que devem ser utilizadas medidas focadas em cada um dos afectos. O seu estudo em separado permite tirar conclusões distintas relativamente aos determinantes e consequências dos dois tipos de afecto e não perder informação (Diener, 2000; Diener et al., 1999). Contudo, a questão da independência dos afectos continua a ser debatida na literatura (cf. Diener, 2009). É importante notar que o facto de a satisfação resultar de uma avaliação faz com que possa ser influenciada pelo afecto embora não seja uma medida directa de emoção (Diener, 1984). Devido às suas componentes tenderem a correlacionar-se frequentemente sugerindo um factor de ordem superior, Diener e colaboradores (1999) consideram o bem-estar subjectivo como uma área de estudo, e não um simples constructo.

Figura 1. Estrutura e enquadramento do bem-estar subjectivo (adaptado de Galinha, 2008)



O bem-estar subjectivo assenta em três pilares fundamentais. Em primeiro, apresenta-se como uma experiência individual e interna na medida em que foca única e exclusivamente a perspectiva do indivíduo, concentrando-se em quão a pessoa se sente feliz

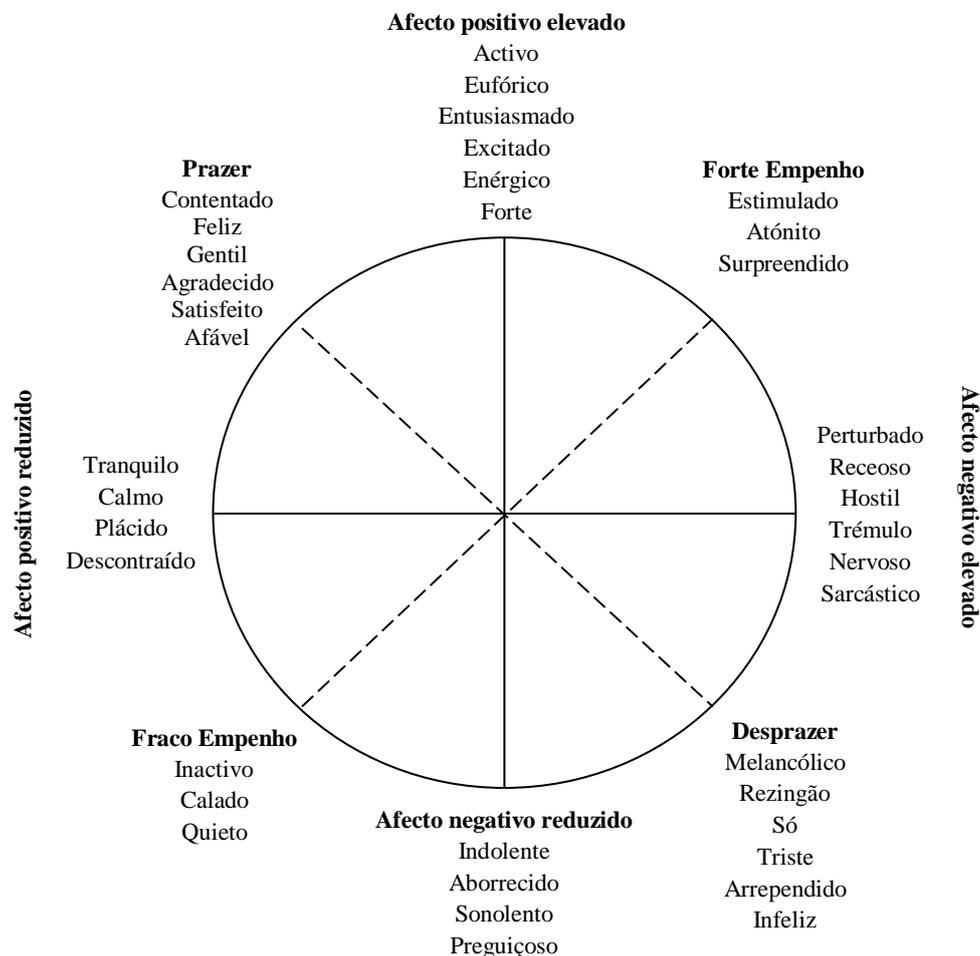
independentemente do seu estado de saúde mental, distinguindo-se desta forma da psicologia clínica tradicional. Em segundo, reconhece que o bem-estar não significa apenas ausência de factores negativos, salientando a importância das medidas positivas e interessando-se nos factores que diferenciam as pessoas ligeiramente felizes das moderadamente e extremamente felizes. Por último, refere-se a uma avaliação global de todos os aspectos da vida de um indivíduo, embora seja possível avaliar um único domínio de satisfação ou afecto (Diener, 1984; 1994). Não obstante, o estudo do bem-estar subjectivo procura focar estados de longo termo, pois o que contribui para a felicidade num dado momento pode não ser o mesmo que produz bem-estar subjectivo a longo prazo (Galinha, 2008). Tal é possível já que o bem-estar subjectivo ao longo do tempo demonstra estabilidade (Diener, 1994).

O bem-estar tem ainda sido analisado em termos de frequência e intensidade, verificando-se que emoções positivas experienciadas de forma frequente constituem melhor preditor do que a intensidade emocional. No seu estudo, Diener, Sandvik e Pavot (1991) concluem que a frequência de emoções permite medir com maior precisão e validade pois a informação é recordada com menos enviesamentos, enquanto a intensidade é mais difícil de calibrar. Os autores afirmam que a frequência é uma condição necessária e suficiente para produzir felicidade e que as experiências intensas, além de raras, têm maior probabilidade de reverter em efeitos indesejáveis. Conclui-se portanto que uma pessoa com níveis elevados de bem-estar subjectivo experiencia satisfação com a vida e alegria frequente e raramente emoções desagradáveis. Mesmo que as emoções positivas sejam experienciadas de forma moderada, ainda assim a pessoa terá bem-estar (Diener, 2000; Diener et al., 1997).

Existem duas abordagens principais no estudo do afecto (Galinha, 2008). A primeira foca o afecto específico, tratando as emoções como categorias discretas (e.g. raiva, alegria) separadas e independentes umas das outras. A segunda incide numa perspectiva dimensional, em que as emoções são analisadas em categorias combinadas com base em propriedades partilhadas e divergentes que sumarizam a variedade de experiências afectivas e que são comumente organizadas em duas dimensões afectivas centrais. Dos diversos modelos desenvolvidos na óptica de uma estrutura dimensional, o modelo bi-dimensional do afecto de Watson e Tellegen (1985) é o que tem reunido maior consenso na literatura, pois categoriza os estados de humor de forma clara e lógica, caracterizando o afecto a um nível geral, além de receber apoio empírico (Russell, 1980; Watson & Tellegen, 1985). O espaço afectivo é representado num modelo circular onde as dimensões afectivas centrais – afecto positivo e afecto negativo – se cruzam resultando em diâmetros perpendiculares do círculo onde se encontram categorias de humor. A interpretação da figura 2 concretiza-se da seguinte forma:

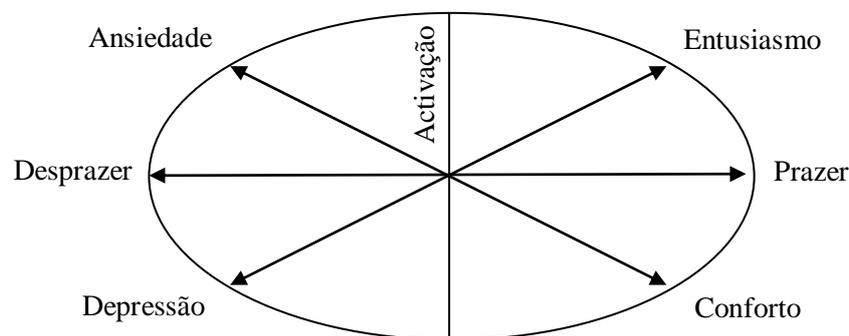
os termos colocados no mesmo octógono estão alta e positivamente correlacionados, enquanto no octógono adjacente estão moderada e positivamente correlacionados; as palavras distanciadas a 90 graus são essencialmente não correlacionadas, enquanto as distanciadas a 180 graus são opostos em significado e alta e negativamente correlacionadas. Segundo os autores, os afectos são descritivamente dimensões bipolares (i.e., são avaliadas como uma única variável colocada numa única dimensão e tratadas como pólos opostos do mesmo constructo) mas afectivamente unipolares (ou seja, são avaliadas como duas variáveis enquadradas numa única dimensão mas que são independentes e logo, podem ocorrer simultaneamente) (Lazarus, 1991). O motivo para esta duplicidade serve apenas o propósito de salientar que o nível elevado de cada dimensão representa a excitação emocional e o nível mais reduzido reflecte a ausência de envolvimento afectivo. Dependendo da forma como as dimensões são rodadas, é apresentado um esquema alternativo do afecto destacado pelas linhas a tracejado que representam o prazer/ desprazer e forte empenho/ fraco empenho. Este modelo permite compreender a investigação do afecto no geral, no entanto não captura a densidade dentro do espaço bi-dimensional.

Figura 2. O modelo bi-dimensional do afecto (adaptado de Watson & Tellegen, 1985)



O modelo de Warr (1999; 2005) veio preencher esta lacuna, procurando simultaneamente adaptá-lo ao contexto organizacional. O autor desenvolveu um modelo bi-dimensional que permite descrever o bem-estar em termos do conteúdo dos sentimentos (através da sua localização no espaço afectivo) e da intensidade da emoção (através da sua distância do ponto central, sendo que quanto mais distante, maior a intensidade). O autor explica que um determinado nível de prazer ou desprazer (dimensão horizontal) pode ser acompanhado por níveis baixos ou elevados de activação (dimensão vertical) e uma dada quantidade de activação poderá ser seguida por prazer ou desprazer. A figura 3 ilustra os três eixos resultantes: 1) desprazer e prazer, o pólo positivo em que é frequentemente examinado a satisfação ou felicidade e sem ter em conta o nível de activação; 2) ansiedade (baixos níveis de prazer e activação elevada) e conforto (elevado prazer e activação reduzida) e 3) depressão (baixo prazer e activação) e entusiasmo (elevado prazer e activação). Estes dois últimos eixos posicionam-se diagonalmente entre os quadrantes opostos através do ponto central da figura.

Figura 3. Os três eixos de medição do bem-estar



Segundo Warr, é essencial fazer uma distinção entre o conceito de bem-estar caracterizado a um nível geral (ou seja, num contexto livre) e examinado num domínio específico, i.e., limitado a um contexto concreto, pois embora conceptualmente e empiricamente inter-relacionados são em parte influenciados por diferentes factores. Desta forma, é importante ter sempre em consideração o contexto em que o bem-estar é estudado.

A descrição destes modelos torna perceptível que as emoções desempenham um papel fundamental no entendimento do bem-estar e como tal, constituem a medida do bem-estar subjectivo. É neste sentido que Fridja (1999) caracteriza as emoções como um ingrediente essencial para o bem-estar subjectivo afirmando que compreendê-las tem-se revelado uma questão de elevada importância nesta área de estudo.

De acordo com Lazarus (1991) as emoções são uma agregação subjectiva das experiências emocionais da vida de uma pessoa transformadas na forma como a pessoa avalia os seus objectivos pessoais, podendo por isso serem consideradas um resumo de estados emocionais ao longo do tempo. No entanto, as emoções são um termo dúbio, facilmente confundidas com outros estados afectivos sendo importante efectuar distinções entre eles. O fenómeno afectivo é comumente distinguido entre afecto enquanto estado e afecto enquanto traço. O primeiro integra os conceitos de emoção e humor já que se referem a uma reacção momentânea a condições específicas. Segundo Fridja (1993) a diferença entre ambos reside na duração, intensidade e difusão: os humores tendem a ser de longa duração, baixa intensidade e difusos, enquanto as emoções são de curta duração, intensas e possuem um objecto, i.e., constituem um fenómeno intencional. O afecto enquanto traço (ou afecto disposicional) refere-se à característica de uma pessoa, uma disposição ou tendência para experienciar determinada emoção (geralmente colocada em termos positivos e negativos), demonstrando estabilidade e consistência nas reacções em diversos contextos. De acordo com Lazarus (1991) o afecto traço e afecto estado são dois lados da mesma moeda. Apesar destes conceitos afectivos estarem bem discriminados na literatura, o afecto tem sido utilizado como um termo abrangente para fazer referência a emoções, humores e disposições, sendo também utilizado de forma alternada com o conceito de emoção devido à sua semelhança semântica (Barsade & Gibson, 1998).

Em suma, o afecto é uma componente do bem-estar, que como já mencionado, traduz a preponderância de emoções positivas sobre as emoções negativas, sendo mais importante a frequência com que ocorrem e não a sua intensidade.

2.1. O bem-estar subjectivo em contexto organizacional

A actividade profissional ocupa grande parte do nosso tempo e como tal, é importante que as pessoas se sintam bem no local de trabalho. O estudo das emoções em contexto organizacional não é recente mas tem sofrido atrasos devido à sua efemeridade e caracterização como disruptivas e desorganizadoras, sendo consideradas uma interferência à racionalidade (Andersen, 2007; Ashkanasy, 2003). Outra razão reside no facto de a felicidade ser tipicamente operacionalizada como satisfação com o trabalho, geralmente considerada uma atitude e por isso se basear numa avaliação cognitiva e não afectiva, invalidando a sua capacidade de representar o afecto no trabalho (Barsade, Brief & Spataro, 2003; Brief & Weiss, 2002; Wright & Cropanzano, 2004). De facto, a satisfação com o trabalho revelou-se incapaz de se relacionar com resultados organizacionais importantes, como o desempenho,

criando alguma frustração já que a relação entre felicidade e desempenho sempre foi perspectivada como o Santo Graal da psicologia organizacional (Wright, Bonett & Cropanzano, 2007).

Todavia, a emergência de um novo paradigma de investigação na psicologia organizacional retomou as rédeas no estudo das emoções recuperando o interesse dos teóricos e renovando as suas expectativas. A revolução afectiva, como Barsade e colaboradores (2003) intitulam, é baseada no reconhecimento da importância do afecto na vida organizacional e foca o potencial das emoções na execução de um desempenho mais eficaz dos trabalhadores, contribuindo para uma compreensão mais ampla dos constructos afectivos e como estes influenciam a vida organizacional. Desta forma, a hipótese “um trabalhador feliz é produtivo”, que defende que os colaboradores felizes exibem níveis mais elevados de desempenho do que os trabalhadores infelizes, tem sido acalentada e suportada empiricamente. No estudo de Wright e Cropanzano (2000) ficou demonstrado que, no que respeita ao desempenho, o bem-estar psicológico tem maior capacidade preditiva do que a satisfação com o trabalho. Staw e Barsade (1993) obtiveram resultados idênticos, tendo observado melhores tomadas de decisão, comportamentos sociais mais eficazes e classificações de desempenho mais elevadas, assim como Kaplan, Bradley, Luchman e Haynes (2009) que demonstraram que as pessoas que experienciam estados emocionais positivos obtêm melhores desempenhos comparativamente aos colaboradores que apresentam uma preponderância de emoções negativas, sugerindo que a felicidade pode de facto promover um melhor desempenho. Torna-se assim notório que os colaboradores que apresentam um nível elevado de bem-estar no trabalho se comportam de forma distinta dos que reportam um nível reduzido, evidenciando os efeitos que estas diferenças têm no seu desempenho.

No seguimento desta ideia encontra-se a teoria expandir-e-construir das emoções positivas de Fredrickson (2001) que postula que as emoções positivas discretas (como alegria, orgulho, amor) partilham a capacidade de ampliarem os reportórios de pensamento-acção e construir recursos (físicos, intelectuais, sociais, psicológicos) pessoais duradouros, cuja função é constituir uma reserva emocional que pode ser utilizada em momentos subsequentes e em diferentes estados emocionais. Segundo a autora, as emoções positivas, em detrimento das emoções negativas, tendem a acumular e harmonizar-se constituindo um meio para melhorar o bem-estar ao longo do tempo. No seu entender, “positive emotions serve as markers of flourishing, or optimal well-being” (p.218), além de terem também um papel activo na produção do próprio bem-estar óptimo. Assim, enquanto que as perspectivas

tradicionais estabelecem a presença de emoções positivas como uma evidência que sinaliza a existência de bem-estar, na perspectiva da autora, as emoções positivas têm potencial para produzir bem-estar no futuro devido ao seu efeito de acumulação. Como consequência, os indivíduos têm melhor saúde e melhor integração social, apresentando-se mais sábios, eficazes e resilientes (Fredrickson & Losada, 2005). No desenvolvimento da sua teoria, Fredrickson (2003) elabora críticas aos modelos tradicionais das emoções pela associação das emoções a tendências de acção específicas, acusando-os de serem demasiado generalistas. Segundo a autora, ao contrário das emoções negativas que se encontram ligadas a acções específicas e limitadas (e.g. medo incita a fugir), as emoções positivas são vagas e dispersas na medida em que expandem o quadro cognitivo e as possibilidades de acção. É neste sentido que Caetano e Silva (2010) ponderam que esta teoria tem capacidade para explicar a razão pela qual as emoções positivas produzem um efeito mais eficaz e amplo sobre desempenho comparativamente às emoções negativas.

2.2. O bem-estar subjectivo no contexto das equipas de trabalho

Antes de mais, é importante estabelecer a distinção entre um grupo e uma equipa. Segundo Guzzo e Dickson (1996), um grupo é um conjunto de indivíduos que se vêem e são vistos como uma entidade social, que têm entre si uma relação de interdependência devido às tarefas que desempenham como membros do grupo, que estão inseridos em um (ou vários) sistema social mais abrangente e que desempenham tarefas que afectam outros, seja clientes ou co-trabalhadores. Katzenbach e Smith (1993) definem uma equipa como “a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable” (p. 165), acrescentando ainda que uma equipa é mais que a soma das partes que a constituem.

Actualmente presencia-se uma nova forma de configuração organizacional em que as equipas são a força de trabalho dominante. Neste sentido, tem sido notável a adaptação do estudo do afecto à realidade organizacional através da construção de novas teorias e formas de pensar a emoção. O afastamento entre a literatura dos grupos e do bem-estar, justificado até agora essencialmente pela natureza idiossincrática das emoções (Sonntag, 1996), está a desvanecer-se à medida que se reconhece que os grupos são entidades emocionais (Barsade & Gibson, 1998; George, 1996) e que as emoções podem ter um papel positivo na vida dos grupos, ajudando-os a resolver os problemas mais importantes, como a manutenção da coesão e a atribuição de papéis e responsabilidades entre os membros, além de actuarem como facilitadores da comunicação no grupo, motivar a ipseidade e coordenar a acção colectiva

(Andersen, 2007). Surge assim um crescente interesse nos aspectos sociais do afecto, com particular enfoque na partilha do afecto nos grupos.

O estudo do afecto nos grupos encontra-se numa fase embrionária mas a sua proliferação célere sugere que poderá vir a tornar-se um campo de estudo amplo. As experiências afectivas começam a ser pensadas como um fenómeno colectivo e apontadas como essenciais à vida do grupo. Barsade (2002) por exemplo, refere que o grupo é definido e distinguido de um conjunto de indivíduos em função do desenvolvimento da emoção colectiva. A ideia central e subjacente à emoção de grupo procura mostrar que os indivíduos não são tábuas rasas e levam consigo para o seio do grupo as suas emoções que, em interacção com as existentes no grupo, produzem um “calor emocional” que ultrapassa as tendências emocionais individuais (Barsade & Gibson, 1998).

Diversos estudos têm sido realizados com intuito de mostrar que os grupos podem desenvolver afecto partilhado e que a emoção colectiva pode ser identificada e observada. George (1990), utilizando equipas de vendas, obteve resultados consistentes e provou a existência do tom afectivo de grupo e que este se encontra relacionado com a personalidade, comportamentos pro-sociais e comportamentos de absentismo nas equipas. Totterdell, Kellet, Teuchmann e Briner (1998) realizaram dois estudos em contextos profissionais distintos (enfermeiros e contabilistas), concluindo a existência de convergência de humor entre os colegas ao longo do tempo. No mesmo sentido, Bartel e Saavedra (2000) verificaram convergência de humor em 70 equipas de trabalho em diferentes contextos organizacionais, além de demonstrarem que o humor dos grupos de trabalho pode ser reconhecido por membros do próprio grupo, ser medido com fidelidade e avaliado por observadores externos ao grupo. Em 2002, Barsade examinou a influência do contágio emocional na dinâmica das equipas em contextos de laboratório e demonstrou que um contágio emocional positivo aumenta a cooperação, diminui o conflito e melhora o desempenho percebido de tarefa, enquanto o contágio de emoções negativas conduz a resultados inversos, permitindo-o concluir que os membros desenvolvem humores e emoções partilhadas no decorrer da execução das suas tarefas. Recentemente, Smith, Seger e Mackie (2007) contribuíram para o estudo da emoção de grupo, definindo-a mediante quatro critérios chave: 1) as emoções de grupo são distintas das emoções individuais, 2) dependem da identificação com o grupo, 3) são partilhadas dentro do grupo, e 4) contribuem para motivar e regular atitudes e comportamentos inter e intra grupais. Os resultados obtidos no seu estudo suportaram os critérios estabelecidos, apontando para uma evidência consistente que as emoções podem, de facto, ser um fenómeno colectivo.

À medida que a emoção de grupo é empiricamente comprovada e ultrapassa o cepticismo inicial torna-se igualmente relevante compreender como as pessoas se influenciam afectivamente, sendo alvo de interesse os factores que contribuem para a configuração destas experiências. Contudo, a sua recente conceptualização tem suscitado muita divergência não existindo ainda concordância na sua definição ou forma de medir, nem nos processos que explicam a emergência do fenómeno afectivo nos grupos. A tabela 1 pretende sistematizar a informação disponível na literatura no que respeita ao conceito de emoção de grupo.

Tabela 1. Abordagens da emoção de grupo

| Conceito | Definição |
|---|---|
| Emoções baseadas no grupo (Iyer & Leach, 2008) | Emoção que reflecte a auto-categorização do sujeito como membro do grupo |
| Emoção de grupo (Parkinson, Fischer & Manstead, 2004) | Emoção que influencia e é influenciada pela <i>membership</i> do indivíduo a grupos sociais |
| Emoção de grupo (Kelly & Barsade, 2001) | Estado afectivo do grupo que emerge da combinação dos factores afectivos nível individual dos membros grupo (abordagem base-topo) e dos factores afectivos de nível contextual ou de grupo que definem ou moldam a experiência afectiva do grupo (abordagem topo-base). |
| Contágio emocional primitivo (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1992) | Tendência para imitar e sincronizar de forma automática os movimentos, expressões, posturas e vocalizações com outra pessoa, resultando em convergência emocional |
| Contágio emocional (Hatfield et al., 1992) | Partilha ou transferência de emoções de um indivíduo para outro membro do grupo ocorrendo a um nível inconsciente |
| Tom afectivo de grupo (George , 1996) | Reacções afectivas consistentes ou homogéneas no seio do grupo |
| Clima afectivo (Gamero, González-Romá & Peiró, 2008) | Experiências afectivas partilhadas na equipa de trabalho |

Como se torna perceptível, têm sido elaboradas várias propostas.

Barsade e Gibson (1998) argumentam que as emoções podem ser compreendidas e explicadas através de duas abordagens dominantes: topo-base e base-topo. A primeira percebe as emoções no sentido descendente, i.e., do grupo para os membros, focando o grupo como um todo que influencia os sentimentos e comportamentos dos membros e examinando como estes emergem da dinâmica do grupo. A homogeneização das respostas individuais é o cerne desta perspectiva que reflecte quatro fluxos de investigação conceptualizando-os a nível de grupo: 1) o contágio, como a força que molda a resposta individual emocional (e.g. efeitos psicológicos de multidão); 2) as normas sociais partilhadas, que prescrevem sentimentos e expressões emocionais sobre como os indivíduos devem sentir-se e expressar; 3) a coesão de grupo, como a cola interpessoal que mantém o grupo unido; e 4) o desenvolvimento do grupo, utilizando a emoção de grupo como meio de observar e compreender a maturidade e desenvolvimento temporal do grupo. A perspectiva base-topo descreve a emoção no sentido ascendente, i.e., dos membros para o grupo, focando a composição afectiva da equipa e examinando a forma como as emoções individuais se combinam a nível de equipa no sentido de influenciar os resultados. Reflecte-se em três linhas de investigação: 1) a média de emoções dos membros do grupo (composição afectiva da equipa); 2) a variância emocional (ou distribuição do afecto do grupo), i.e., a homogeneidade ou heterogeneidade afectiva como produtora de comportamentos distintos no grupo; e 3) a influência dos extremos emocionais no grupo (efeitos da classificação mínima e máxima na dimensão afectiva de interesse).

Parkinson e colaboradores (2004) constroem o seu entendimento de emoção de grupo baseando-se na ideia de *membership* de grupo que, segundo os autores, influencia a forma pela qual as pessoas expressam e experienciam as emoções, originando semelhanças comportamentais e emocionais que não seriam exibidas se os indivíduos não pertencessem ao mesmo grupo. Estas semelhanças intragrupais são justificadas pelo facto de: 1) os membros estarem expostos aos mesmos objectos e eventos emocionais; 2) interagirem directamente com frequência, e por conseguinte, exercerem influências mútuas nas suas avaliações, emoções e expressões; 3) partilharem normas e valores; e 4) a *membership* constituir uma componente significativa da sua identidade perpetuando avaliações e interpretações dos eventos emocionais semelhantes. A auto-categorização desempenha assim um papel crucial aumentando a uniformidade de experiências e comportamentos entre os membros. Não obstante, os autores acrescentam que as emoções influenciam a *membership* através da

semelhança percebida contribuindo para o aumento da probabilidade dos indivíduos se categorizarem como pertencentes ao mesmo grupo.

Outra forma de compreender a emoção colectiva é através do tom afectivo de grupo. Segundo George (1996), o tom afectivo de grupo reflecte as reacções afectivas consistentes ou homogéneas no seio do grupo e podem ser definidas em duas dimensões, tom afectivo positivo e tom afectivo negativo. George (1996) explica que se os membros do grupo experienciarem tipos de afecto semelhantes no trabalho, o afecto será significativo a nível do grupo. No entanto, a autora salienta que nem todos os grupos possuem um tom afectivo devido às diferenças das experiências afectivas dos membros. Este constructo é baseado em três perspectivas teóricas complementares, nomeadamente: 1) no modelo de atracção-selecção-atrito, que postula que as pessoas com personalidades semelhantes são atraídas e seleccionadas para o grupo enquanto as personalidades distintas são afastadas, resultando em homogeneidade de personalidades e, conseqüentemente, em níveis de afecto disposicional semelhantes; 2) na socialização que, sendo um processo de aprendizagem para os recém-chegados sobre os valores, objectivos, normas e expectativas de papel, transmite igualmente aspectos mais subtis da vida do grupo como o afecto; 3) nas tarefas e resultados do grupo, que têm impacto na experiência afectiva individual dos membros e aos quais estão expostos de forma equitativa, promovendo assim o nível de afecto no grupo.

Apesar das diversas propostas, a forma predominantemente utilizada para explicar a emoção colectiva incide no processo de contágio, sendo o que tem recebido maior atenção empírica. O contágio emocional reflecte a partilha ou transferência de emoções de um indivíduo para outro membro do grupo, ocorrendo a um nível inconsciente e provocando emoção colectiva (Barsade & Gibson, 2007). É caracterizado como um fenómeno multi-determinado por processos psico-fisiológicos, comportamentais e sociais, e multi-nível já que a precipitação de estímulos de um indivíduo tem impacto em um ou mais indivíduos. Hatfield e colaboradores (1992) referem que uma consequência importante do contágio emocional é a sincronia atencional, emocional e comportamental que tem a mesma utilidade adaptativa para as entidades sociais (grupos e díades) que a emoção tem para o indivíduo. Hatfield e colaboradores (1992) distinguem ainda o contágio emocional primitivo, definido como “the tendency to automatically mimic and synchronize movements, expressions, postures, and vocalizations with those of another person and consequently to converge emotionally” (p.154). Este processo ocorre de forma automática, não intencional, não controlada e inconsciente. A mímica tem sido explicada através da hipótese do *feedback* facial em que os

indivíduos que moldam certas expressões sociais correspondendo a determinadas emoções, começam a experienciar essas emoções na realidade.

De forma semelhante aos processos através dos quais a emoção de grupo emerge, os mecanismos que a despoletam permanecem pouco claros. Todavia, a identidade social e a auto-categorização têm sido apontadas consistentemente por alguns autores (Iyer & Leach, 2008; Parkinson et al., 2004; Smith et al., 2007). A identidade social é conceptualizada como a definição do *self* em termos da pertença a um grupo social com as conotações valorativas e significados emocionais associados (Turner, 1991). Esta teoria postula que quando um indivíduo se percebe como membro de um grupo, tende a favorecê-lo de forma a manter e reforçar a sua identidade social positiva. Apresenta dois processos subjacentes: 1) a categorização, que acentua as semelhanças dos estímulos da mesma categoria e as diferenças entre estímulos de categorias diferentes, ou seja, a homogeneização dos membros do grupo e a diferenciação dos membros de outros grupos, e 2) a comparação social, que se refere às comparações entre as atitudes, crenças e comportamentos de um indivíduo com os de outros. À medida que a identidade social se torna saliente, a auto-percepção individual tende a ficar despersonalizada, i.e., os indivíduos tendem a definir-se menos como indivíduos e mais como membros (Hogg, 1992). É nesta condição de despersonalização que emergem as emoções de grupo, sendo por isso a identificação social considerada como uma pré-condição para a emergência das emoções a este nível (Kessler & Hollbach, 2005; Seger, Smith, Kinias & Mackie, 2009; Seger, Smith & Mackie, 2009).

A teoria da auto-categorização é uma continuação da tradição iniciada pela teoria da identidade social, estendendo e elaborando a ideia de que os processos de identidade social são fundamentais para compreender o comportamento colectivo (Turner, 1999). Segundo Hogg (1992) esta teoria difere da teoria da identidade social mais em ênfase do que em conteúdo, além de elaborar em maior detalhe o processo de categorização como a base cognitiva do comportamento de grupo e focar-se mais nos processos intragrúpicos do que nas relações intergrupais. De acordo com o autor, a diferença mais significativa incide na ideia de que a concepção do *self* varia no nível de abstracção, i.e., desde um único *self* diferenciado de todos os membros do grupo, à sua total despersonalização tornando-o idêntico a todos os membros do grupo e diferente de todos os não membros (refere-se a uma mudança contextual no nível de identidade e não uma perda de identidade). Na sua opinião, esta teoria proporciona uma teorização mais completa e rigorosa do grupo social, possibilitando explicações da coesão de grupo e outros fenómenos grupais. Nesta teoria, o mecanismo básico do fenómeno grupal é o processo cognitivo de categorização que acentua as semelhanças entre os estímulos

da mesma categoria social e as diferenças de estímulos pertencentes a outras categorias. Aplicada ao contexto da emoção de grupo, Iyer e Leach (2008) explicam que a auto-categorização como indivíduo ou como membro do grupo determina a maneira como as pessoas avaliam, sentem e agem em relação a um evento. Neste sentido, quando as pessoas se identificam como membro do grupo e não como indivíduo tendem a pensar, sentir, agir e categorizar de acordo com o seu *self* de grupo, sendo, conseqüentemente, moldados os tipos de avaliação que os indivíduos fazem sobre um evento, que por sua vez molda a resposta emocional a esse mesmo evento.

Resumindo, a literatura da emoção colectiva apresenta-se tumultuosa mas prometedora. Permanece por explicar se a emoção de grupo constitui a soma dos estados emocionais dos indivíduos do grupo ou representa mais do que a soma dessas partes.

3. A eficácia nas equipas de trabalho segundo a perspectiva I-P-O

As equipas dominam o meio organizacional actual e a previsão aponta para que esta tendência se perpetue no futuro. Exigências como o aumento da competição, consolidação e inovação têm criado pressões para a diversidade de capacidades, níveis elevados de especialização, rapidez de resposta e adaptabilidade, fomentando a necessidade da alteração para esta força de trabalho. Neste sentido, é lógico que a eficácia de equipa seja o foco principal da psicologia organizacional em termos de teoria e investigação nas equipas (Kozlowski & Ilgen, 2006), verificando-se uma extensa literatura sobre o desempenho das equipas. De facto, o elo entre as equipas e o (bom) desempenho é de tal forma intenso que são inseparáveis, não sendo possível desassociá-los e ter um sem possuir o outro (Katzenbach & Smith, 1993).

A forma dominante de pensar no desempenho dos grupos é através dos modelos *input-processo-output* (I-P-O). Guzzo e Shea (1990) explicam que neste modelo, o *input* refere-se ao que os membros levam para o grupo (e.g. perícia, atributos de personalidade, experiência), os processos dizem respeito à interacção entre os membros e os *outputs* traduzem os produtos do grupo (e.g. ideias, decisões, planos, criações). Este modelo é causal dado que a natureza dos *outputs* são um resultado do processo de interacção do grupo que por sua vez é resultante dos *inputs* dos membros. De acordo com Hackman (1987), a eficácia nas equipas é indicada: 1) pela aceitação do resultado da tarefa por quem o recebe ou analisa; 2) pela capacidade dos membros trabalharem juntos no futuro; e 3) pela satisfação das necessidades dos membros tendo em conta a sua experiência no grupo. Este último indicador, i.e., a satisfação dos membros do grupo, é particularmente relevante já que destaca as reacções afectivas

individuais como uma forma importante de *output* (Der Vegt, Emans & De Vliert, 2000). O afecto encontra-se assim representado de forma subtil e pouco explorada nestes modelos, além de introduzido numa vertente individual.

O modelo de Hackman (1987), por exemplo, é um dos que integra a satisfação das necessidades dos membros como um indicador de eficácia de grupo. O seu modelo foi desenvolvido exclusivamente para grupos de trabalho em contexto organizacional e é dirigido a: 1) grupos reais, i.e., sistemas sociais compostos e intactos com fronteiras e papéis diferenciados entre os membros; 2) grupos com uma ou mais tarefas para desempenhar e cujo trabalho resulta em produtos mensuráveis; e 3) grupos que desenvolvem a sua actividade dentro de uma organização. O autor aponta três critérios de eficácia, nomeadamente, os resultados do trabalho em grupo (o resultado deve corresponder ou exceder os padrões de desempenho de quem o recebe ou analisa), o estado do grupo como unidade de trabalho (os processos sociais utilizados na execução do trabalho devem manter ou melhorar a capacidade dos membros trabalharem conjuntamente em tarefas futuras), e o impacto das experiências do trabalho em grupo para cada um dos elementos (a experiência do grupo deve satisfazer e não frustrar as necessidades pessoais dos membros). Além destes critérios, é descrito que a eficácia pode ser influenciada pela concepção do grupo (estrutura da tarefa e composição do grupo, normas e desempenho), sendo que o grupo deve aumentar o desempenho eficaz da tarefa e diminuir a possibilidade dos membros serem confrontados com obstáculos que impeçam a sua realização. É ainda influenciada pelo contexto organizacional (sistemas de recompensas e de informação e formação, recursos disponíveis) que apoia e reforça o potencial da concepção do grupo, e também pelas sinergias que resultam da interacção entre os membros do grupo e que operam como elementos harmonizadores dos dois anteriores. Quando as sinergias são positivas, i.e., quando os ganhos provocados pela interacção são superiores às perdas de processo, ajudam o grupo a ultrapassar as limitações de uma situação de fraco desempenho e, caso as condições de desempenho se mostrem favoráveis, ajudam a explorar as oportunidades que essas condições proporcionam. Contudo quando são negativas, as sinergias amplificam o impacto negativo de um mau desempenho e podem impedir que o grupo tenha vantagem em circunstâncias favoráveis.

À semelhança do modelo anterior, também Gladstein (1984) insere a satisfação dos membros como um *output* no seu modelo de eficácia. O seu modelo apresenta nas categorias de *inputs* a composição do grupo (distribuição das capacidades dos membros), a estrutura do grupo (dimensão do grupo), os recursos disponíveis (disponibilidade de treino) e estrutura organizacional (recompensas pelo desempenho). Estes factores têm efeitos directos na

eficácia ou indirectos sendo mediados pelos processos de grupo. A ligação entre os processos de grupo e a eficácia encontra-se por sua vez dependente da tarefa do grupo (e.g. complexidade da tarefa, incerteza ambiente e interdependência). O seu modelo, à semelhança do anterior, oferece primazia à influência contextual na eficácia de grupo. Embora o modelo teórico de Gladstein (1984) se revele bastante elaborado, empiricamente a autora concentra-se apenas na estrutura do grupo. Não obstante, é um dos poucos modelos de desempenho testado empiricamente o que lhe proporciona a sua quota-parte de mérito.

No modelo de desempenho elaborado por Sundstrom, Meuse e Futrell (1990) um dos *outputs* é a viabilidade da equipa, entendida como a satisfação, participação e vontade dos membros em continuar a trabalhar juntos no futuro. No seu modelo existem três tipos de factores que influenciam a eficácia: 1) o contexto organizacional (desenho da tarefa, cultura organizacional, clareza de missão, autonomia da equipa, *feedback*, sistema de recompensa, ambiente físico, formação e apoio de consulta); 2) as fronteiras de grupo (natureza da relação do grupo com o seu contexto organizacional); e 3) o desenvolvimento do grupo (como o grupo muda ao longo do tempo na forma como opera e que essas mudanças afectam e são afectadas pelo nível de eficácia de equipa). Cada um destes factores influencia e é influenciado pela eficácia da equipa. Complementarmente, o contexto organizacional influencia as condições de fronteira que por sua vez influenciam o desenvolvimento do grupo. Tal como no modelo de anterior, o contexto organizacional pode ter efeito directo na eficácia da equipa.

4. A dimensão temporal implícita nos modelos I-P-O

As equipas estão sujeitas a prazos e horários que têm impacto nas estratégias adoptadas, no ritmo das actividades, nos níveis de esforço necessário para desempenhar as tarefas com sucesso. Apesar da clara importância da dimensão temporal, existe uma grande escassez de literatura no que respeita ao estudo do tempo nas equipas de trabalho e esta severa negligência teórica e empírica tem-se repercutido em consequências nefastas para a compreensão do comportamento dos mesmos (McGrath & Tschan, 2007). Tradicionalmente, a questão temporal nos grupos é focada no desenvolvimento da equipa, em se destaca o trabalho clássico de Tuckman (1965). Este autor refere o desenvolvimento como uma sequência de quatro estádios de desenvolvimento, nomeadamente: 1) de formação, acompanhada por estabelecimento de fronteiras interpessoais, comportamentos de tarefa e relações de interdependência (*forming*); 2) de conflito, caracterizado por algum conflito e polarização nos assuntos interpessoais (*storming*); 3) de estabelecimento de normas, que

envolve a conciliação dos membros e o estabelecimento de normas que guiam as suas interações futuras (*norming*); e 4) de desempenho em que a energia do grupo é canalizada para a tarefa (*performing*). Também nesta área de estudo, e desafiando a visão tradicional anterior, salienta-se o trabalho de Gersick (1988) cujo modelo do equilíbrio pontuado postula que o desenvolvimento dos grupos ocorre mediante uma rápida formação e manutenção seguidas de uma revisão súbita, dando origem a uma mudança descontínua que ocorre a meio do ciclo de vida do grupo. Gersick concluiu que o grupo não progride através de estádios de desenvolvimento na prossecução da realização da tarefa mas que apenas faz progressos tangíveis em relação à tarefa a partir da fase de mudança.

A nível da eficácia das equipas, os modelos I-P-O têm sido alvo de reflexão recentemente pois embora a dimensão temporal se encontre implícita, tendem a adoptar uma perspectiva estática e incompatível com a perspectiva contemporânea das equipas de trabalho (Kozlowski & Ilgen, 2006). É neste sentido que McGrath, Arrow e Berdahl (2000) declaram ser necessária uma reorientação no estudo dos grupos no sentido de os integrar como sistemas dinâmicos, complexos e adaptativos que operam através de processos que se desenrolam no tempo e que estão dependentes da história do grupo, ao invés de simples, isolados e estáticos.

Seguindo esta ideia, também Ilgen, Hollenbeck, Johnson e Jundt (2005) argumentam que os modelos I-P-O são insuficientes devido à sua perspectiva estática e tecem três considerações principais: 1) os factores mediadores que intervêm e transmitem a influência dos *inputs* em resultados não são processos mas sim estados emergentes; 2) a estrutura I-P-O implica um único ciclo linear dos *inputs* aos resultados; e 3) sugere uma progressão linear das influências dos efeitos principais de uma categoria (processos ou resultados) para a próxima, embora as interações entre *inputs* e processos, entre processos e entre *inputs* e processos ou estados emergentes estejam a ser consideradas recentemente. No sentido de colmatar estas lacunas, os autores propõem um modelo *input mediador resultado input* (IMOI) como alternativa ao I-P-O. A inserção de variáveis mediadoras permite considerar mais variáveis que são influências mediadoras relevantes para explicar a variabilidade no desempenho da equipa e a sua viabilidade. Adicionando o *input* no final do modelo confere-lhe a noção de *feedback* causal cíclico contrapondo-se assim à noção de um único ciclo linear, possibilitando tratar os *outputs* como *inputs* em episódios de desempenho futuros. Note-se que a eliminação dos hífenos significa que as ligações causais podem ser não lineares ou condicionais.

O modelo de Marks, Mathieu e Zaccaro (2001) é uma excepção à regra no que respeita a integrar a dimensão temporal. Os autores desenvolveram uma estrutura e taxonomia baseada nos processos de equipa – definidos como os actos interdependentes dos membros da equipa

que convertem *inputs* em resultados através de actividades cognitivas, verbais e comportamentais direccionadas para a organização do trabalho, visando atingir os objectivos colectivos – e concluíram que estes têm sido confundidos com o que são, na realidade, estados emergentes, i.e., constructos que caracterizam propriedades da equipa, tipicamente dinâmicos em natureza e que variam em função do contexto da equipa, *inputs*, processos e resultados. Entende-se assim que os processos têm subjacente a noção de interacção da equipa (e.g. conflito), enquanto que os estados emergentes se referem a estados cognitivos, motivacionais e afectivos das equipas (e.g. coesão) e podem ser classificados como *inputs* ou resultados próximos. Além desta importante distinção que permite evitar a contaminação dos constructos, os autores desenvolveram o modelo das fases recorrentes dos processos de equipa em que é integrada a dimensão temporal e o seu impacto no funcionamento da equipa. O modelo reflecte episódios de desempenho ligados a vários modelos I-P-O permitindo que os resultados tenham influência nos episódios posteriores, ou seja, que os resultados de episódios iniciais se tornem *inputs* do ciclo seguinte.

Este modelo tem em conta a capacidade das equipas executarem múltiplas tarefas que variam em duração e nas fases dos episódios cíclicos. As fases de acção ocorrem quando as equipas estão focadas em actividades relacionadas com a concretização dos objectivos, enquanto que as fases de transição têm lugar em períodos de reflexão sobre o desempenho passado e o planeamento de acção futura. Embora alguns processos possam ser transversalmente relevantes, outros tendem a depender da fase em que são desencadeados (processos relacionados com coordenação e monitorização ocorrem frequentemente em fases de acção, enquanto que planeamento e avaliação estão implicadas nas fases de transição), o que permite perceber que tipos de processos são necessários em determinado momento. No entanto, estas fases nem sempre são períodos separados e tendem a misturar-se frequentemente.

5. Nível de análise: as equipas

As organizações são por natureza sistemas multiníveis na medida em que as suas actividades são desenvolvidas em diferentes níveis de actividade humana (indivíduos, equipas, organizações). Este facto torna a questão dos níveis reconhecida como inerente e inevitável no âmbito do comportamento organizacional (Rousseau, 1985). Contudo, a investigação tem suscitado confusão e controvérsia na literatura organizacional em termos dos níveis teóricos dos constructos, a sua medição e representação para análise, levando diversos teóricos a reflectirem sobre estas questões e efectuarem valiosas contribuições no avanço da

investigação multinível (cf. Bliese, 2000; Chan, 1998; Klein, Dansereau & Hall, 1994; Kozlowski & Klein, 2000; Rousseau, 1985). Uma preocupação comum tem sido estabelecer distinção entre conceitos chave, nomeadamente, o nível de teoria que descreve o alvo que o investigador visa explicar (e.g. indivíduo, grupo, organização); o nível de medida que reflecte o nível em que os dados são recolhidos para avaliar determinado constructo; e o nível de análise estatística que incide no tratamento dos dados durante os procedimentos estatísticos (Klein et al., 1994; Kozlowski & Klein, 2000; Rousseau, 1985). De facto, a especificação do nível de teoria é crucial, embora a maioria dos estudos tendam a concentrar-se nas questões estatísticas (Klein et al., 1994). A partir do nível de teoria é possível especificar a natureza e a forma da combinação dos constructos, proporcionando a base conceptual para o processo que especifica como os constructos de nível inferior e superior se combinam empiricamente para formar o constructo alvo (Chan, 1998). Kozlowski e Klein (2000) acrescentam que deve ser explicado o processo teórico que permite a emergência do nível superior, ou seja, as condições em que o constructo de nível superior existe (ou não). Os autores propõem três tipos de propriedades que orientam a sua medição e representação para análise: 1) propriedades globais, que se originam e manifestam num único nível; 2) propriedades partilhadas e 3) propriedades configurais. Ambas têm origem em níveis de análise inferiores, manifestando-se a níveis superiores, sendo que as propriedades partilhadas recorrem aos modelos de composição que assentam no princípio do isomorfismo¹. De acordo com Rousseau (1985), a teoria da composição especifica as relações funcionais entre constructos de diferentes níveis mas que são semelhantes nas suas dimensões, revelando desta forma uma equivalência funcional. Estes modelos constituem um aspecto do processo importante da validade de constructo na medida em que “they reflect part of the theory specifying the nature of a construct and the nomological network of which it is a part.” (Rousseau, 1985, p.13). No que respeita às propriedades configurais estas são funcionalmente equivalentes mas qualitativamente diferentes através dos níveis, baseando-se em modelos de compilação.

Outra questão que parece assombrar a questão dos níveis incide na agregação dos dados para representar um constructo de nível superior, já que este método altera as variâncias e co-variâncias dos dados influenciando as suas correlações e coeficientes de regressão, e, possivelmente o significado e carácter dos dados, tecendo uma grande preocupação no que concerne ao significado, utilidade e adequação da agregação dos dados (Rousseau, 1985). Neste sentido, Kozlowski e Klein (2000) acautelam que se a propriedade partilhada não o for

¹ Isomorfismo implica que os constructos têm um significado transversal nos níveis (Rousseau, 1985).

na realidade, os dados não devem ser agregados pelo que não terão uma representação significativa ao nível do constructo superior. Recentemente, Chan (1998) contribuiu com uma tipologia de modelos de composição elementar (aditivo, consenso directo, consenso de mudança de referência, dispersão e composição do processo), i.e., que trata situações em que dados de um nível inferior são utilizados para estabelecer um constructo de nível superior.

Relembrando que pretendemos reconceptualizar o bem-estar ao nível de equipa, o modelo de composição de consenso directo é o que melhor se adequa para orientar o desenvolvimento e validação do constructo proposto neste estudo. Este modelo apresenta duas componentes, sendo a primeira a operacionalização da definição conceptual do constructo de cada nível, ou seja, as respostas individuais para operacionalizar o bem-estar subjectivo e a média das respostas individuais para operacionalizar o bem-estar colectivo. A segunda incide na utilização do consenso dentro do grupo das unidades de nível inferior como relação funcional para especificar como o constructo conceptualizado e operacionalizado ao nível inferior é funcionalmente isomórfico com outra forma do constructo a um nível superior. O acordo dentro do grupo é portanto o requisito base para justificar a agregação das respostas de nível inferior de forma a representar as de nível superior e é levado a cabo por um índice de acordo. Desta forma, um elevado acordo dentro do grupo indica consenso e justifica a agregação das respostas individuais para representar as respostas a nível de equipa.

6. O bem-estar colectivo e o desempenho de equipa: construção de uma nova tese

A literatura sobre o desempenho nas equipas tem tido como principal foco definir quais os preditores da eficácia e viabilidade dos grupos, sendo título de exemplo os modelos de desempenho de Hackman (1987), Gladstein (1984) e Sundstrom e colaboradores (1990). Não obstante, a investigação nesta área tem levantado novas questões como porque motivo alguns grupos têm melhor desempenho do que outros. No nosso entender, acreditamos que a resposta poderá residir no afecto, mas no que respeita ao nível de equipa, pouca investigação tenha focado o papel do afecto no desempenho do grupo. Kelly (2001) argumenta que o fenómeno emocional nos grupos pode ser descrito por diferentes abordagens consoante a forma como é tratado. Neste sentido, a autora refere que o modelo I-P-O sugere que afecto pode influenciar o desempenho do grupo directamente ou interactivamente como uma característica de *input*, como uma componente de processo de grupo ou como uma consequência da interacção do grupo. A forma mais comum incide em colocar a emoção como tendo impacto directo no desempenho de grupo, ou seja, enquadrá-la como uma característica de *input*. Como exemplo, Kelly e Spoor (2005) apresentam um modelo I-P-O,

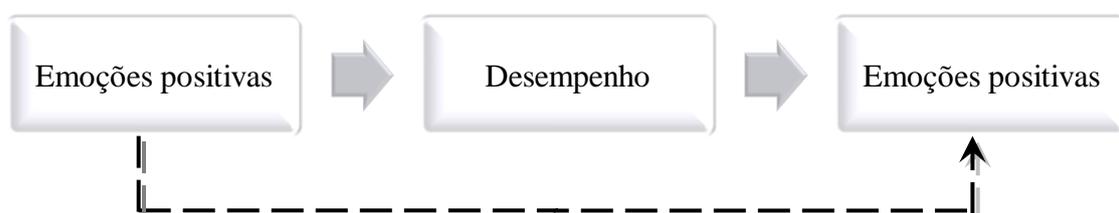
colocando diferentes tipos de experiências afectivas como potenciais *inputs* que afectam os processos de grupo e o impacto destes nos resultados do grupo, como o desempenho. Neste modelo é também indicado que o afecto pode ser considerado como um resultado da interacção do grupo, sugerindo que o estado afectivo pode ser consolidado no grupo para servir como um novo *input*. Desta forma, apresentando-se como consequência emocional de uma interacção de grupo anterior, a emoção de grupo pode servir de *input* para uma futura interacção, adquirindo um carácter dinâmico e cíclico (Kelly, 2001; Kelly & Spoor, 2005).

Considerando a literatura emergente da emoção de grupo e do bem-estar aliadas à do desempenho de equipa, e relembrando a hipótese “um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo”, torna-se legítimo efectuar a reformulação desta ideia para o nível de interesse actual, lançando uma nova questão: “uma equipa feliz é uma equipa produtiva?”.

O conceito de bem-estar colectivo é entendido como a preponderância de emoções positivas sobre as emoções negativas de equipa, e como tal, o acordo emocional entre os membros é fundamental pois indica a partilha do significado psicológico entre os membros e a equivalência funcional dos conceitos entre os dois níveis (bem-estar subjectivo e bem-estar colectivo). Complementarmente, e relembrando a teoria expandir-e-construir de Fredrickson (2001) que enfatiza o papel das emoções positivas como indicadoras de um bem-estar óptimo, consideramos interessante explorar o potencial das emoções positivas sob o desempenho.

Esta ideia reproduz o modelo que propomos testar (figura 4). A vantagem deste modelo reside na sua capacidade de capturar a forma como o afecto é reforçado nas equipas que interagem em diferentes momentos do tempo, oferecendo uma perspectiva dinâmica e cíclica da emoção nas equipas.

Figura 4. Modelo proposto: A relação entre as emoções positivas do tempo 2 e as emoções positivas do tempo 3 e o papel mediador do desempenho objectivo nesta relação



6.1. Objectivos e hipóteses do estudo

O presente estudo procura introduzir o bem-estar e as emoções (positivas e negativas) como uma propriedade colectiva sob a forma de contágio emocional. Pretende ainda examinar

como as emoções oscilam em função do desempenho alcançado e do contágio emocional existente (ou não) nas equipas de trabalho, bem como analisar a dinâmica emocional das equipas ao longo do tempo. Por fim, pretende testar o papel mediador do desempenho objectivo e subjectivo no desenvolvimento do bem-estar, das emoções e da satisfação com a equipa durante o ciclo de vida das equipas. Como tal, colocamos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Existe contágio emocional nas equipas.

Hipótese 2a: As emoções positivas e negativas do tempo 2 variam em função do desempenho objectivo atingido e da existência de contágio emocional nas equipas.

Hipótese 2b: As emoções positivas e negativas do tempo 3 variam em função do desempenho objectivo atingido e da existência de contágio emocional nas equipas.

Hipótese 3a: As emoções positivas tendem a aumentar ao longo do tempo nas equipas de elevado desempenho, enquanto as emoções negativas tendem a diminuir.

Hipótese 3b: As emoções positivas tendem a diminuir ao longo do tempo nas equipas de baixo desempenho, enquanto as emoções negativas tendem a aumentar.

Hipótese 4a: As emoções positivas do tempo 2 influenciam positivamente as emoções positivas do tempo 3.

Hipótese 4b: A relação entre as emoções positivas do tempo 2 e as emoções positivas do tempo 3 é mediada pelo desempenho objectivo do tempo 2.

Hipótese 4c: As emoções positivas do tempo 2 influenciam positivamente o bem-estar colectivo do tempo 3.

Hipótese 4d: A relação entre as emoções positivas do tempo 2 e o bem-estar colectivo do tempo 3 é mediada pelo desempenho objectivo do tempo 2.

Hipótese 4e: As emoções positivas do tempo 2 influenciam positivamente a satisfação com a equipa do tempo 3.

Hipótese 4f: A relação entre as emoções positivas do tempo 2 e a satisfação com a equipa do tempo 3 é mediada pelo desempenho objectivo do tempo 2.

Hipótese 5a: A relação entre as emoções positivas do tempo 2 e as emoções positivas do tempo 3 é mediada pelo desempenho subjectivo do tempo 2.

Hipótese 5b: A relação entre as emoções positivas do tempo 2 e o bem-estar colectivo do tempo 3 é mediada pelo desempenho subjectivo do tempo 2.

Hipótese 5c: A relação entre as emoções positivas e a satisfação com a equipa do tempo 3 é mediada pelo desempenho subjectivo do tempo 2.

7. Método

7.1. Amostra

Foram utilizados dados de equipas que participaram no *Global Challenge Management*, um jogo de competição de estratégia e gestão que consiste numa simulação empresarial. Considerando que o consenso entre os membros de cada equipa constitui uma questão central no presente estudo foi necessário proceder a um critério de selecção das equipas a incluir na amostra. O requisito incidiu em considerar somente as equipas em que no mínimo dois membros responderam ao questionário nos momentos de interesse (terceira, quarta e quinta semana). Desta forma, de um total de 512 equipas, apenas 50 foram consideradas viáveis para os objectivos do estudo.

Cada equipa apresenta entre três a cinco elementos perfazendo um total de 225 indivíduos e apresentando uma dimensão média de 4.5 membros (d.p. = .735). As equipas são constituídas por estudantes universitários (46.2%), quadros de empresas (42.7%) ou mistas, i.e., que integram estudantes e quadros (11.1%). O sexo masculino é predominante nas três categorias (66.3%, 92% e 71.9% respectivamente). Os participantes têm entre 18 e 48 anos de idade, apresentando uma média de 26.13 anos (d.p. = 6.886).

7.2. Procedimento

A competição de gestão estratégica proporciona a oportunidade gerir uma empresa fictícia em contexto virtual que simula situações da realidade empresarial. Desta forma, cada equipa representa uma empresa inserida num mercado onde actuam empresas concorrentes, cujo objectivo comum é obter a cotação mais elevada na bolsa. A simulação decorre através da internet ao longo de cinco tomadas de decisões (cinco semanas) equivalendo a cinco trimestres de actividade de uma empresa. É disponibilizado o histórico da empresa para que a equipa possua a informação necessária à definição da estratégia a seguir e submeter as suas decisões nas diversas áreas (marketing, produção, recursos humanos e finanças). A cada semana são disponibilizados os resultados das decisões o que permite que a equipa esteja consciente do desempenho alcançado em cada trimestre, ou seja, a sua cotação na bolsa de valores. Antes de cada momento de decisão foram enviados aos participantes questionários (via e-mail e preenchidos online) que avaliavam diferentes variáveis relacionadas com o trabalho de equipa. Este estudo foca-se nos três últimos momentos de decisão, i.e., terceira, quarta e quinta semana que corresponderão ao tempo 1, tempo 2 e tempo 3 respectivamente.

O preenchimento dos questionários foi de natureza voluntária e as equipas desconheciam os objectivos de investigação.

7.3. Operacionalização das variáveis²

7.3.1. Emoções

As emoções dos participantes foram medidas através de seis estados emocionais, três de cariz positivo (entusiasmado, orgulhoso e activo) e três de carácter negativo (nervoso, receoso e stressado) retirados do *Positive Affect and Negative Affect Scale* (PANAS) (Watson, Clark & Tellegen, 1988). Os participantes responderam mediante uma escala de 7 pontos (1 = nada a 7 = muitíssimo) em que medida sentiam determinada emoção tendo em vista a decisão que a equipa ia tomar na semana corrente.

A partir da análise de componentes principais foram extraídas duas componentes que determinámos, de acordo com o modelo do afecto de Watson e Tellegen, de emoções negativas (primeiro factor) e emoções positivas (segundo factor). Verificou-se que duas emoções (nomeadamente receoso e orgulhoso) integravam dimensões de natureza claramente distinta, à excepção do tempo 3. No entanto, por uma questão de coerência foi decidido retirar em todos os momentos os dois itens que provocavam ruído na análise. A correlação entre os itens de emoções negativas no tempo 1, 2 e 3 foi de .62, .61 e de .64 respectivamente. Quanto às emoções positivas foram contempladas correlações entre itens de .41, .47 e de .51 para cada momento. Tendo sido demonstrada a consistência interna e a homogeneidade dos constructos que estão a ser medidos, foram então construídos índices de emoções positivas e de emoções negativas para cada tempo de análise.

² As variáveis de carácter individual (emoções e satisfação) foram agregadas por forma a corresponder ao nível de análise de equipa.

Quadro 1. Análise das componentes principais dos itens relativos às emoções do tempo 1

| Itens | Componentes | |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| | Emoções negativas | Emoções positivas |
| Orgulhoso | .880 | -.006 |
| Stressado | .860 | .038 |
| Nervoso | .858 | .162 |
| Entusiasmado | .020 | .820 |
| Receoso | .165 | .812 |
| Activo | .002 | .751 |
| Variância explicada | 41% | 28,9% |

Quadro 2. Análise das componentes principais dos itens relativos às emoções do tempo 2

| Itens | Componentes | |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| | Emoções negativas | Emoções positivas |
| Nervoso | .893 | .048 |
| Orgulhoso | .849 | .021 |
| Stressado | .807 | -.193 |
| Entusiasmado | .094 | .884 |
| Receoso | -.001 | .851 |
| Activo | -.204 | .721 |
| Variância explicada | 38,7% | 32,7% |

Quadro 3. Análise das componentes principais dos itens relativos às emoções do tempo 3

| Itens | Componentes | |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| | Emoções negativas | Emoções positivas |
| Nervoso | .870 | .118 |
| Stressado | .868 | -.043 |
| Receoso | .858 | -.066 |
| Entusiasmado | -.002 | .898 |
| Orgulhoso | .049 | .884 |
| Activo | -.037 | .752 |
| Variância explicada | 37,6% | 36,1% |

7.3.2. Bem-estar colectivo

O bem-estar colectivo foi criado mediante um rácio entre o índice de emoções positivas e o índice de emoções negativas, como sugerido por Fredrickson e Losada (2005). De acordo com os autores, a média do rácio deve situar-se acima de 2.9 para distinguir entre os indivíduos que florescem e os que definham. Neste sentido, valores médios acima de 2.9 indicam a presença de bem-estar colectivo.

$$\text{Índice de positividade} = \frac{\text{Emoções positivas}}{\text{Emoções negativas}}$$

7.3.3. Satisfação com a equipa

A satisfação foi medida através de 10 itens numa escala de 7 pontos (1 = muitíssimo insatisfeito a 7 = muitíssimo satisfeito) em que era pedido aos participantes que, tendo em consideração a fase da competição em que se encontravam, indicassem o seu grau de satisfação com os diversos aspectos (e.g. “participação na competição”, “estratégia definida pela equipa”). Tendo em conta os interesses do estudo, apenas iremos considerar o item relativo à satisfação com a equipa (“Tudo somado, e considerando todos os aspectos da sua participação na equipa, diria que está”). A satisfação foi avaliada em dois momentos (tempo 1 e 3) e valores mais elevados indicam maior satisfação com a equipa.

7.3.4. Contágio emocional

Esta variável foi criada através do índice de acordo ou índice de James ($r_{wg(j)}$) com o intuito de representar a partilha de emoções dentro de cada equipa, indicando assim a presença de contágio emocional. Seguindo o critério mínimo proposto por Cohen, Doveth e Eick (2001), estabelecemos que acima de .70 se encontram as equipas com contágio emocional, enquanto que abaixo deste valor situam-se as equipas sem partilha emocional.

7.3.5. Desempenho

As equipas geriram uma empresa virtual ao longo de cinco semanas através das quais tomaram decisões com o objectivo obter a cotação mais elevada na bolsa. Estas decisões foram analisadas semanalmente pelo simulador que informou sobre a cotação conseguida e o seu posicionamento face às equipas do seu grupo, ou, seja, o desempenho atingido. Visando facilitar a leitura dos dados, os valores originais foram invertidos para que valores mais elevados correspondessem a um melhor desempenho. Adicionalmente, as posições ocupadas por cada equipa do seu grupo foram agrupadas em três categorias de desempenho: elevado desempenho (posição 1, 2 e 3), médio desempenho (posição 4 e 5) e baixo desempenho (posição 6, 7 e 8).

7.3.6. Expectativa de classificação

A posição que os participantes pensavam ocupar na fase final da competição foi utilizada para medir a sua expectativa de classificação. Era pedido aos participantes que assinalassem a posição que esperavam alcançar no final da competição. Com o objectivo de facilitar a leitura dos dados, os valores originais foram invertidos para que valores mais elevados correspondessem a uma expectativa de classificação mais elevada. A expectativa foi utilizada como um indicador de desempenho subjectivo.

8. Resultados

8.1. Agregação

O grau de acordo emocional entre os membros das equipas foi averiguado através do cálculo do $r_{wg(j)}$ (James, Demaree & Wolf, 1984) criado para escalas de múltiplos itens (Bliese, 2000). O $r_{wg(j)}$ para as emoções positivas do tempo 1, 2 e 3 foi em média .85, .84. e .78 respectivamente, registando-se no caso das emoções negativas um grau médio de acordo de .61, .52 e .51 para cada tempo de análise. No que respeita à satisfação com a equipa, o r_{wg}

foi em média .84 para ambos os tempos de interacção. Denota-se que nem todos os valores ultrapassam o critério mínimo de .70 proposto por Cohen e colaboradores (2001), verificando-se, curiosamente, a existência de consenso nas emoções positivas mas não nas negativas, o que significa que apenas existe partilha psicológica nas primeiras. Neste sentido, embora seja adequado caracterizar as emoções positivas como uma característica de equipa, por seu lado as emoções negativas apenas fazem sentido individualmente. Adicionalmente, constata-se também grau de acordo na satisfação com a equipa.

Apesar de se ter verificado ausência de contágio emocional nas emoções negativas, e por isso não constituírem uma inferência adequada de um constructo de nível superior, prosseguimos com o cálculo do índice de positividade mediante um rácio entre as emoções positivas e as emoções negativas, conscientes da falácia que este procedimento incorria. Esta decisão foi baseada em dois motivos. Em primeiro, pelo facto de o índice de James se verificar para as emoções positivas nos três momentos de análise, e, em segundo, por considerarmos que este processo permite obter um indicador emocional global das equipas. Os resultados no quadro 4 mostram que em média o índice de positividade foi de 2.1 para o primeiro tempo e 2.3 para os dois últimos tempo de análise, ficando aquém do limite estabelecido por Fredrickson e Losada (2005) (2.9). Ressalve-se que procedemos com precaução na análise da variável bem-estar colectivo, cientes que estaríamos perante equipas com nível de bem-estar reduzido.

Recorremos ainda ao cálculo dos coeficientes de correlação intra-classe (ICC's) para estimar a fidelidade das medidas. O ICC (1) representa o grau de consistência das respostas dos membros da equipa e deve situar-se entre .05 e .20 (DeSchon, Kozlowski, Schmidt, Milner & Wiechmann, 2004). O ICC (2) proporciona a estimativa da fidelidade das médias do grupo e não apenas de um indivíduo (Bliese, 2000). De salientar que as medidas de acordo dentro do grupo e as medidas de fidelidade albergam diferenças conceptuais e matemáticas pelo que não têm necessariamente de estar associadas. Desta forma, é possível deparar-nos com situações em que existe elevada fidelidade e simultaneamente estarmos perante um acordo reduzido como é perceptível no quadro 4.

Concluimos portanto que existe contágio emocional nas equipas em análise mas apenas nas emoções positivas e na satisfação sentida para com a equipa, suportando parcialmente a primeira hipótese.

Quadro 4. Valores F, $r_{wg(j)}$, ICC(1), ICC (2) das emoções positivas e negativas e índice de positividade (N = 50)

| | F | $R_{wg(j)}$ | ICC (1) | ICC (2) | P/N |
|-----------------------|---------|-------------|---------|----------|-----|
| Emoções positivas (1) | 2,018* | .85 | .18 | .50 | 2.1 |
| Emoções negativas (1) | 1.920* | .61 | .17 | .48 | |
| Emoções positivas (2) | 3.065** | .84 | .31 | .67 | 2.3 |
| Emoções negativas (2) | 1.331 | .52 | .07 | .24 | |
| Emoções positivas (3) | 1.821* | .78 | .15 | .45 | 2.3 |
| Emoções negativas (3) | 1.170 | .51 | .36 | .15 | |

Nota: * $p < .01$; ** $p < .001$

Quadro 5. Valores F, $r_{wg(j)}$, ICC(1) e ICC (2) da satisfação com a equipa (N = 50)

| | F | $R_{wg(j)}$ | ICC (1) | ICC (2) |
|-----------------------------|--------|-------------|---------|----------|
| Satisfação com a equipa (1) | 2.109* | .84 | .20 | .53 |
| Satisfação com a equipa (3) | 2.220* | .84 | .21 | .55 |

Nota: * $p < .01$

8.2. Medidas descritivas

O quadro 6 expõe as correlações das variáveis em estudo, bem como as médias, desvios-padrão e consistências quando apropriado (diagonalmente entre parêntesis). A sua análise permite perceber que as emoções positivas foram em média mais elevadas (5.55, 5.38 e 5.45) do que as emoções negativas (2.94, 2.81 e 2.83) nos tempos observados.

De forma geral, constata-se que as emoções positivas se encontram significativa e positivamente correlacionadas entre si ao longo dos tempos de interacção, tal como as negativas, e que o contágio emocional nas emoções positivas se encontra significativa e positivamente correlacionado com as emoções positivas. O bem-estar colectivo (reduzido) apresenta uma correlação negativa significativa com as emoções negativas, sugerindo que quanto mais reduzido for o bem-estar colectivo, mais emoções negativas são sentidas nas equipas. No que respeita à satisfação com a equipa, observa-se correlações positivas significativas com as emoções positivas, bem como com o desempenho, indicando que quanto maior a satisfação com a equipa, melhor o seu desempenho

Verifica-se ainda que o desempenho objectivo se encontra significativa e positivamente correlacionado com as emoções positivas, enquanto inversamente, o desempenho subjectivo, ou seja, a expectativa de desempenho apresenta uma relação negativa e significativa com as emoções positivas. Curiosamente observa-se a existência de uma correlação significativa negativa entre o desempenho subjectivo e o desempenho objectivo nos diversos tempos de análise, sugerindo que quanto maior a expectativa das equipas sobre o seu desempenho, menor este se revela nos resultados alcançados, ou seja, menor é o desempenho objectivo. O facto de se observar repetidamente é indicador que as equipas tendem a não trabalhar para adequar e ajustar as suas estratégias tendo em conta o desempenho passado.

Quadro 6. Médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna das variáveis em estudo (N = 50)

| | \bar{x} | d.p. | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. | 17. | 18. | 19. | 20. | 21. | 22. | 23. | 24. |
|-------------------------------------|-----------|------|--------|--------|------|-------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|------|------|--------|------|--------|
| 1. Emoções positivas (1) | 5.55 | .68 | (.41) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Emoções negativas (1) | 2.94 | .97 | .09 | (.62) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Contágio emocional positivo (1) | .85 | .16 | .28* | .15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Contágio emocional negativo (1) | .61 | .37 | -.16 | -.24 | .06 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Bem-estar colectivo (1) | 2.13 | .84 | .24 | -.88** | .02 | .25 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Satisfação com a equipa (1) | 5.94 | .69 | .51** | .07 | .05 | -.16 | .15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Consenso satisfação (1) | .84 | .14 | .38** | .09 | .22 | .03 | .03 | .42** | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. Desempenho objectivo (1) | 4.94 | 2.4 | .31* | .19 | -.11 | -.25 | -.12 | .24 | .02 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. Desempenho subjectivo (1) | 1.19 | .40 | -.27 | -.11 | .18 | .07 | .03 | -.17 | -.22 | -.47** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. Emoções positivas (2) | 5.38 | .91 | .43** | .08 | .05 | -.21 | .02 | .39** | .23 | .55** | -.46** | (.47) | | | | | | | | | | | | | | |
| 11. Emoções negativas (2) | 2.81 | 1.0 | .06 | .69** | .01 | -.26 | -.63** | .00 | .03 | .08 | -.02 | -.12 | (.61) | | | | | | | | | | | | | |
| 12. Contágio emocional positivo (2) | .84 | .16 | .37** | -.08 | .11 | -.07 | .21 | .23 | .36** | -.05 | -.21 | .27 | -.07 | | | | | | | | | | | | | |
| 13. Contágio emocional negativo (2) | .52 | .54 | -.08 | -.12 | .19 | .15 | .12 | .08 | .18 | -.04 | -.01 | .03 | -.33* | .18 | | | | | | | | | | | | |
| 14. Bem-estar colectivo (2) | 2.29 | 1.2 | -.01 | -.58** | -.01 | .19 | .59** | .15 | .01 | -.02 | -.02 | .33* | -.89** | .16 | .37** | | | | | | | | | | | |
| 15. Desempenho objectivo (2) | 5.04 | 2.2 | .33* | .26 | .01 | -.23 | -.20 | .23 | .14 | .90** | -.49** | .60** | .15 | -.10 | .02 | -.07 | | | | | | | | | | |
| 16. Desempenho subjectivo (2) | 1.24 | .49 | -.36* | -.09 | .06 | .10 | -.00 | -.28 | -.27 | -.51** | .90** | -.57** | -.00 | -.22 | -.07 | -.08 | -.57** | | | | | | | | | |
| 17. Emoções positivas (3) | 5.45 | .83 | .55** | .15 | .12 | -.30* | .01 | .42** | .31* | .49** | -.30* | .70** | -.08 | .17 | -.00 | .19 | .60** | -.47** | (.51) | | | | | | | |
| 18. Emoções negativas (3) | 2.83 | 1.0 | -.01 | .73** | .07 | -.12 | -.68** | .01 | .07 | .07 | .00 | -.07 | .61** | -.15 | -.12 | -.58** | .17 | .02 | .06 | (.64) | | | | | | |
| 19. Contágio emocional positivo (3) | .78 | .29 | .16 | .00 | .26 | .18 | .06 | .09 | .37** | .02 | -.06 | .42** | -.13 | .37** | .31* | .27 | .14 | -.09 | .44** | -.01 | | | | | | |
| 20. Contágio emocional negativo (3) | .51 | .52 | -.10 | .10 | .22 | .10 | -.05 | .02 | .17 | -.16 | .10 | -.13 | -.06 | .18 | .47** | .13 | -.07 | .10 | -.18 | -.15 | .22 | | | | | |
| 21. Bem-estar colectivo (3) | 2.26 | 1.1 | .12 | -.62** | .06 | .05 | .69** | .12 | -.03 | -.07 | .05 | .18 | -.59** | .19 | .16 | .67** | -.11 | -.08 | .17 | -.86** | .18 | .25 | | | | |
| 22. Satisfação com a equipa (3) | 6.01 | .76 | .46** | .10 | .15 | -.29* | .01 | .64** | .27 | .43** | -.18 | .52** | .07 | .10 | .05 | .03 | .54** | -.37** | .60** | -.09 | .08 | .05 | .20 | | | |
| 23. Consenso satisfação (3) | .84 | .27 | .30 | -.03 | .12 | .00 | .11 | .41** | .13 | -.03 | -.19 | .28 | -.11 | .11 | .23 | .15 | .00 | -.12 | .08 | -.17 | .12 | .09 | .11 | .44** | | |
| 24. Desempenho objectivo (3) | 5.00 | 2.3 | .24 | .25 | -.05 | -.10 | -.21 | .17 | .01 | .86** | -.45** | .52** | .08 | -.15 | .00 | -.05 | .93** | -.53** | .54** | .14 | .10 | -.09 | -.09 | .46** | -.02 | |
| 25. Desempenho subjectivo (3) | 1.38 | .63 | -.42** | -.22 | .07 | .25 | .08 | -.36* | -.06 | -.73** | .63** | -.61** | -.11 | -.05 | .02 | .02 | -.75** | .68** | -.52** | -.02 | .02 | .12 | .01 | -.50** | -.04 | -.77** |

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

8.3. Análise estatística

A análise dos dados estatísticos decorreu em três fases. A primeira centrada na realização de análises de variância a dois factores (ANOVA's a dois factores) – uma contemplando as emoções positivas e a segunda integrando as emoções negativas – para os dois últimos momentos de interacção (tempo 2 e 3), analisando-as de forma estática. Numa segunda fase procedeu-se à execução de duas ANOVA's de medidas repetidas (também neste caso uma para cada tipo de emoção) no sentido de não descurar a dimensão temporal. A última parte da análise dos dados focou-se na realização regressões múltiplas hierárquicas visando testar os efeitos de mediação.

A primeira fase da análise incidiu na realização de ANOVA's a dois factores com o objectivo de perceber se o nível médio de emoções nas equipas difere em função do desempenho objectivo e do contágio emocional sentido.

No que respeita ao tempo 2 verificou-se um efeito estatisticamente significativo para o factor desempenho ($F_{(2; 45)} = 6.855, p < .01$), indicando a presença de diferenças entre os três tipos de desempenho (baixo, médio e elevado). Como o teste ANOVA apenas detecta estas diferenças entre grupos mas não os identifica, foram realizados testes *a posteriori* a fim de comparar o nível médio das emoções positivas nos tipos de desempenho. Na análise subsequente³ verificou-se que a diferença reside entre as equipas com elevado e baixo desempenho ($p < .001$), revelando que as equipas que apresentam melhor desempenho têm níveis médios de emoções positivas mais elevados ($\bar{x} = 5.84$) do que as que obtiveram pior desempenho ($\bar{x} = 4.57$). De forma semelhante, foram identificadas diferenças significativas quando comparamos as equipas com contágio emocional e as que não possuem partilha de emoções ($F_{(1; 45)} = 4.914, p < .05$), permitindo concluir que o nível médio de emoções positivas difere entre as equipas que demonstram consenso nas suas emoções ($\bar{x} = 5.44$) e entre as que não possuem ($\bar{x} = 4.99$). Ainda no que respeita ao tempo 2 mas explorando a vertente emocional negativa, não foram reveladas diferenças significativas no desempenho ($F_{(2; 44)} = 3.102; p = .055$) mas foram identificadas para o consenso nas emoções negativas ($F_{(1; 44)} = 5.476, p < .05$), permitindo afirmar que o nível médio de emoções negativas difere nas equipas que demonstram consenso no estado emocional ($\bar{x} = 2.56$) e as equipas que não o demonstram ($\bar{x} = 3.07$). Desta forma, os resultados do tempo 2 permitem suportar parcialmente a hipótese 2a, visto que o nível médio de emoções positivas é influenciado pelo desempenho e contágio emocional das equipas, enquanto que o nível médio de emoções

³ Apenas foram analisadas as diferenças entre as equipas com elevado e baixo desempenho pois são as que permitem maior contraste de resultados.

negativas apenas é afectado pelo contágio emocional das equipas mas não pelo desempenho alcançado.

O gráfico 1 e 2 ilustram e complementam estes resultados. No primeiro observa-se que as equipas com melhor desempenho apresentam um nível médio de emoções positivas mais elevado que as equipas com pior desempenho. Não obstante, é nas equipas em que existe contágio que as emoções positivas se revelam mais elevadas independentemente do desempenho alcançado, sugerindo que, além do desempenho, também o contágio emocional tem impacto nas emoções positivas. Já no gráfico 2 observa-se um padrão inverso. As equipas com consenso emocional (independentemente do desempenho atingido) apresentam níveis médios de emoções negativas mais reduzidos do que as equipas sem essa partilha emocional. No entanto, é de salientar que são as equipas com pior desempenho que demonstram os níveis médios mais reduzidos em contraste com as de melhor desempenho. Conclui-se assim que embora as equipas com melhor desempenho possuam níveis médios de emoções positivas mais elevado, reportam também estados emocionais negativos mais elevados comparativamente às equipas com baixo desempenho.

Gráfico 1. Nível médio de emoções positivas do tempo 2 segundo o desempenho objectivo e o contágio emocional

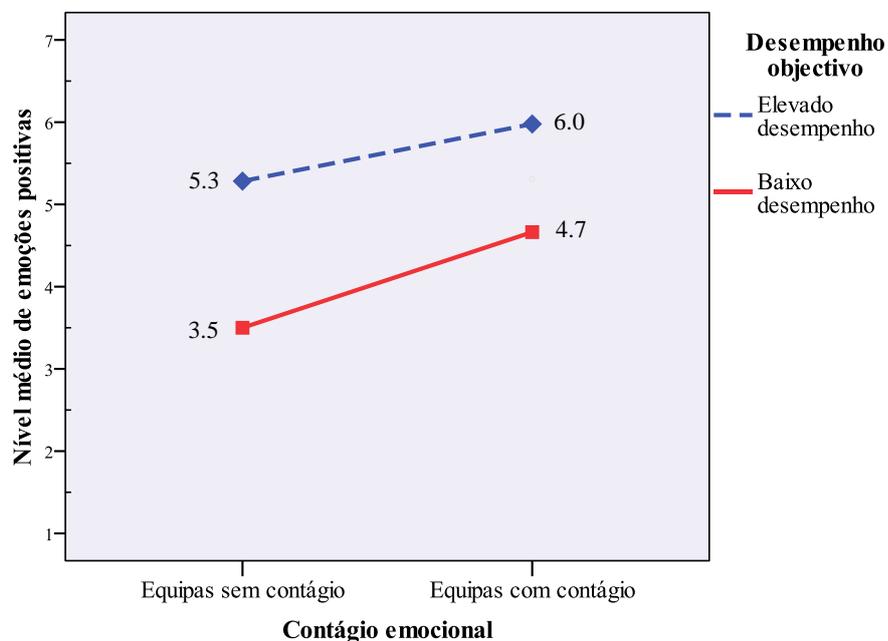
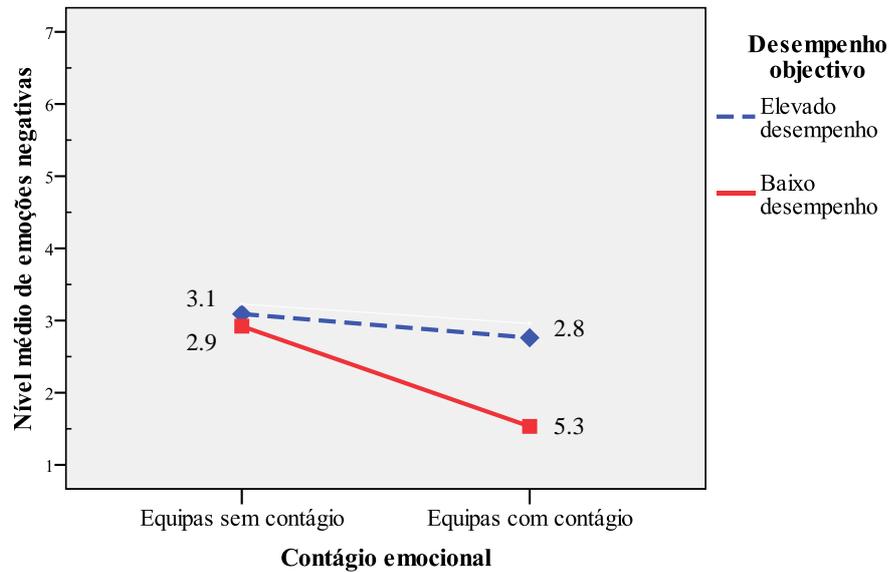


Gráfico 2. Nível médio de emoções negativas do tempo 2 segundo o desempenho objectivo e o contágio emocional



No que concerne ao tempo 3 de interacção foi possível verificar diferenças significativas no desempenho objectivo ($F_{(2; 44)} = 7.216, p < .01$) quando comparado o nível médio de emoções positivas nas equipas que apresentam um elevado, médio e baixo desempenho. Novamente, foi necessário recorrer aos testes de comparação múltipla de médias *a posteriori* no sentido de identificar quais os grupos em que ocorrem as diferenças. À semelhança do observado no tempo anterior, os resultados indicam que o nível médio de emoções positivas difere entre as equipas que apresentam um desempenho elevado ($\bar{x} = 5.89$) e as equipas com um baixo desempenho ($\bar{x} = 4.83$) ($p < .001$), sendo que é no primeiro grupo que se verificam níveis médios de emoções positivas mais elevados. Foram também identificadas diferenças significativas no consenso de emoções positivas no tempo 3 ($F_{(1; 44)} = 11.748, p < .01$), indicando que este estado emocional é significativamente diferente entre as equipas que têm consenso emocional e nas em que está ausente, mais concretamente que as equipas com contágio apresentam um nível médio de emoções positivas mais elevado ($\bar{x} = 5.61$) do que as restantes ($\bar{x} = 4.83$). Por último, no que respeita à vertente negativa das emoções, não foram reconhecidos efeitos com significância estatística tanto no que respeita ao desempenho ($F_{(2; 44)} = 0.766, p = .471$) como ao consenso emocional ($F_{(1; 44)} = 0.221, p = .641$), significando que neste tempo de interacção em específico nem o desempenho nem o contágio emocional tiveram impacto nas emoções negativas das equipas. Concluimos assim

que a hipótese 2b é suportada parcialmente, dado que tanto o desempenho como o contágio emocional apenas afectam as emoções positivas.

O gráfico 3 exibe um padrão idêntico ao gráfico 1 no sentido em são as equipas com elevado desempenho as que possuem níveis médios emocionais positivos mais elevados independentemente de se verificar (ou não) partilha emocional. Não obstante, denota-se que a tendência identificada no tempo anterior se mantém, i.e., é nas equipas que apresentam consenso emocional que os níveis médios de emoções positivas se constata mais elevados, sugerindo que o contágio emocional tem um papel na dinâmica emocional das equipas. Na análise do gráfico 4 destaca-se que enquanto as equipas com desempenho baixo mantêm níveis médios de negatividade reduzidos (com maior ênfase nas que apresentam contágio emocional), as equipas com melhor desempenho apresentam um ligeiro aumento nas emoções negativas com contágio, possivelmente por se encontrarem em fase final da competição e os ânimos estarem mais sensíveis e a tensão mais alterada.

Gráfico 3. Nível médio de emoções positivas do tempo 3 segundo o desempenho objectivo e o contágio emocional

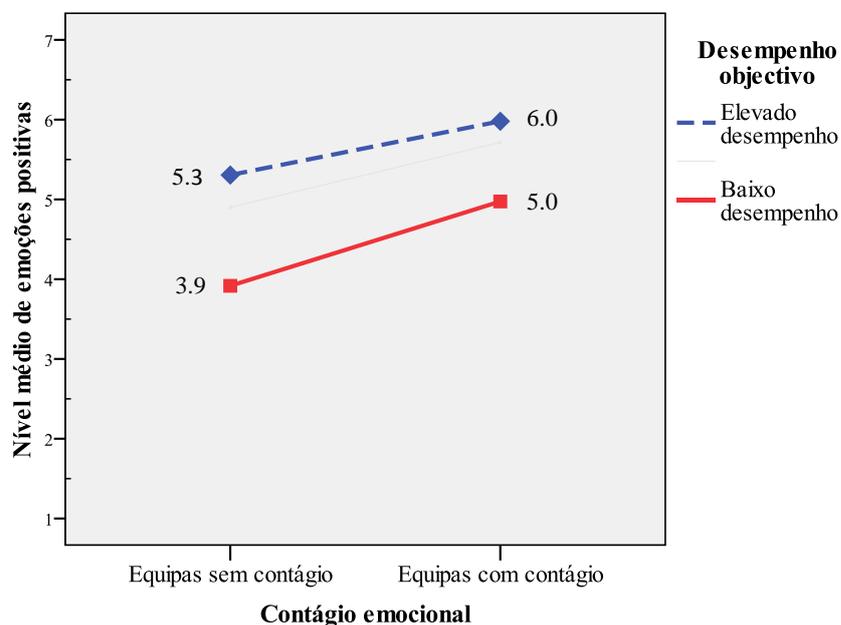
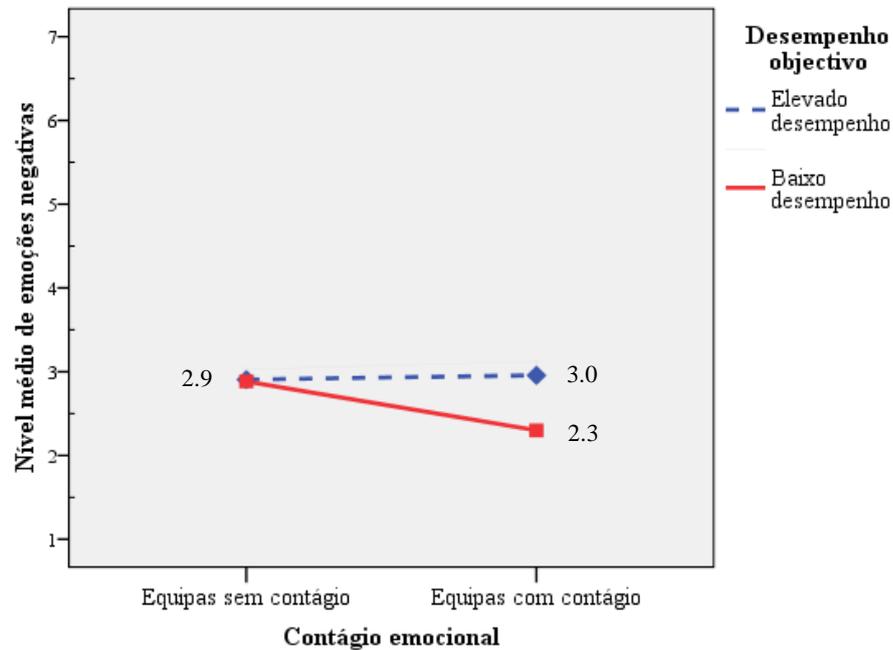


Gráfico 4. Nível médio de emoções negativas do tempo 3 segundo o desempenho objectivo e o contágio emocional



Complementarmente e tendo em consideração os três momentos, foram realizadas duas ANOVA's de medidas repetidas de forma a não excluir da nossa análise a dimensão temporal. Pretendemos assim perceber a evolução das emoções ao longo do tempo.

A análise efectuada permite-nos concluir que as emoções positivas não diferem de forma significativa ($F_{(2; 94)} = 1.775, p = .175$) nos três momentos de análise. Da mesma forma também nas emoções negativas não se registam diferenças significativas nos três momentos analisados ($F_{(2; 94)} = 0.200, p = .819$). Concluimos portanto que a hipótese 3a e 3b não são suportadas.

Não obstante, o quadro 7 permite perceber que, apesar das emoções se apresentarem relativamente estáveis ao longo do tempo, em termos médios, as equipas de desempenho superior têm pequenas flutuações nas emoções positivas ($\bar{x} t1 = 5.69$; $\bar{x} t2 = 5.84$; $\bar{x} t3 = 5.89$), bem como nas emoções negativas ($\bar{x} t1 = 3.11$; $\bar{x} t2 = 2.91$; $\bar{x} t3 = 2.93$), denotando-se que as emoções positivas tendem a aumentar e as negativas a diminuir com o aproximar do final da competição. Também nas equipas de baixo desempenho as emoções oscilam muito ligeiramente. No entanto, as emoções positivas tendem a decrescer ligeiramente ($\bar{x} t1 = 5.20$; $\bar{x} t2 = 4.57$; $\bar{x} t3 = 4.83$) assim como as negativas ($\bar{x} t1 = 2.64$; $\bar{x} t2 = 2.39$; $\bar{x} t3 = 2.49$), além de se revelarem menores do que as sentidas nas equipas de desempenho superior.

Quadro 7. Tipos de desempenho e o nível médio de emoções positivas e negativas ao longo do tempo (N = 50)

| | Tempo 1 | | Tempo 2 | | Tempo 3 | |
|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Emoções positivas | Emoções negativas | Emoções positivas | Emoções negativas | Emoções positivas | Emoções negativas |
| Elevado desempenho | 5.69 | 3.11 | 5.84 | 2.91 | 5.89 | 2.93 |
| Baixo desempenho | 5.20 | 2.64 | 4.57 | 2.39 | 4.83 | 2.49 |

Finalmente, foram realizadas análises de regressão múltipla hierárquica. Estas análises visam testar o efeito directo das emoções positivas do tempo 2 nos diferentes tipos de afecto analisados do tempo 3 (emoções positivas, bem-estar colectivo e satisfação com a equipa), bem como testar o efeito mediador do desempenho objectivo na relação entre as emoções positivas e as três formas de afecto do tempo seguinte. Pretendemos igualmente testar o papel mediador do desempenho subjectivo nas relações descritas.

Desta forma, recorreremos ao procedimento sugerido por Baron e Kenny (1986) que consiste em três etapas. Em primeiro é necessário analisar se a variável preditora tem efeito na variável mediadora. Verificando-se este efeito, efectua-se uma nova análise no sentido de verificar se a variável preditora tem efeito na variável critério. Por último, é realizada uma última regressão para apurar se a variável preditora e a variável mediadora produzem efeito na variável critério. O efeito de mediação verifica-se quando o efeito da variável preditora na variável critério é menor na terceira equação comparativamente à segunda, obtendo-se assim uma mediação parcial. Caso o efeito deixe de existir estamos perante uma mediação total.

A primeira etapa a realizar para o teste de mediação é igual para as emoções positivas, bem-estar colectivo e satisfação com a equipa do tempo 3 (quadro 8). Os resultados indicam a existência de uma relação positiva significativa entre as emoções do tempo 2 e o desempenho objectivo do tempo 2 ($\beta_{\text{emoções positivas}} = .700$, $t = 6.266$, $p < .001$; $\beta_{\text{emoções negativas}} = .261$, $t = 2.287$, $p < .05$), bem como uma relação negativa significativa entre o contágio emocional positivo e o desempenho objectivo do tempo 2 ($\beta_{\text{contágio emocional positivo}} = -.291$, $t = -2.581$, $p < .05$), indicando que quanto maior o contágio positivo, menor o desempenho. Esta relação sugere que o contágio poderá ser prejudicial para o desempenho. Este modelo revela-se significativo ($F_{(4,45)} = 10.652$, $p < .01$) e explica 44% ($p < .001$) da variação do desempenho objectivo.

Quadro 8. Análise de regressão das variáveis predictoras no desempenho objectivo e desempenho subjectivo (N = 50)

| Variáveis predictoras | Desempenho | Desempenho |
|--|----------------------|----------------------|
| | objectivo | subjectivo |
| | β | β |
| <i>Passo 1: Efeito na variável mediadora</i> | | |
| Emoções positivas (tempo 2) | .700 ^{***} | -.567 ^{***} |
| Emoções negativas (tempo 2) | .261 [*] | -.101 |
| Contágio emocional positivo (tempo 2) | -.291 [*] | -.064 |
| Contágio emocional negativo (tempo 2) | .139 | -.073 |
| R ² Ajustado | .441 | .287 |
| F | 10.652 ^{**} | 5.928 ^{**} |

Nota: São apresentados os betas estandarizados

^{***} $p < .001$; ^{**} $p < .01$, ^{*} $p < .05$

A segunda e terceira etapa da regressão estão introduzidas no quadro 9. Na primeira parte (correspondente à segunda etapa da mediação) verifica-se a existência de uma relação positiva significativa entre as emoções positivas do tempo 2 e as do tempo 3 ($\beta = .707$, $t = 6.379$, $p < .001$), significando que as emoções positivas influenciam positivamente as emoções positivas seguintes, corroborando a hipótese 4a. Neste sentido, é possível afirmar que as emoções positivas contribuem para a positividade em tempos futuros, reforçando-se.

Já na terceira etapa (segunda parte do quadro 9), destaca-se que o desempenho objectivo do tempo 2 se encontra positiva e significativamente associado às emoções positivas do último tempo ($\beta = .334$, $t = 2.454$, $p < .05$). Aquando a introdução da variável desempenho objectivo verificou-se um decréscimo no efeito das emoções positivas do tempo 2 nas emoções positivas do tempo seguinte ($\beta = .466$, $t = 3.240$, $p < .01$), evidenciando um efeito de mediação, e assim corroborando a hipótese 4b. Dado que o efeito diminui e mantêm-se estatisticamente significativo, estamos perante uma mediação parcial. Foi ainda realizado o teste de Sobel para medir o efeito indirecto das emoções positivas do tempo 2 no tempo posterior por meio do desempenho objectivo, demonstrando que a mediação é significativa (Sobel = 2.07; $p < .05$) (Baron & Kenny, 1986). Complementarmente, verifica-se que o modelo beneficiou com a introdução desta variável apresentado maior poder explicativo (51%) da variação nas emoções positivas do tempo 3 do que anteriormente (45%). Verifica-se ainda que o modelo é significativo ($F_{(5;44)} = 10.987$, $p < .001$), sendo por isso adequado para explicar a relação entre as variáveis.

No que respeita ao bem-estar colectivo constata-se que as emoções positivas não têm impacto no bem-estar colectivo posterior ($\beta = .077$, $t = .625$, $p = .535$), nem que o desempenho objectivo é mediador desta relação ($\beta = -.103$, $t = -.623$, $p = .537$), não permitindo suportar a hipótese 4c nem a hipótese 4d, respectivamente. No entanto, foi identificada na segunda etapa da mediação a presença de uma relação significativa negativa entre as emoções negativas e o bem-estar ($\beta = -.588$, $t = -4.667$, $p < .001$), efeito que se mantém na terceira etapa ($\beta = -.561$, $t = -4.186$, $p < .001$), indicando que o aumento de emoções negativas está associado a uma redução no bem-estar colectivo. Não obstante, este modelo explica 31% da variabilidade do desempenho objectivo, além de ser significativo ($F_{(5;44)} = 5.395$, $p < .001$).

Por último, no que concerne à satisfação com a equipa é possível observar a presença de uma relação positiva significativa entre as emoções positivas do tempo 2 e a satisfação do tempo 3 ($\beta = .548$, $t = 4.181$, $p < .001$), suportando a hipótese do efeito directo (4e), em que as emoções positivas conduzem à satisfação com a equipa do tempo seguinte. Na terceira equação foi introduzido o desempenho objectivo ($\beta = .354$, $t = 2.100$, $p < .05$), provocando uma redução no efeito entre emoções positivas e satisfação que deixou de ser significativo ($\beta = .300$, $t = 1.735$, $p = .090$). Estamos então perante a existência de uma mediação total, corroborando a hipótese 4f. Este modelo revela-se significativo ($F_{(5;44)} = 4.839$, $p < .001$), embora explique apenas 28% da variação do desempenho objectivo. Apesar de esta mediação poder ser considerada forte (dado que a mediadora transporta na totalidade o efeito da preditora para a critério), este modelo revelou-se o mais fraco em termos de potência explicativa.

Quadro 9. Análise de regressão múltipla hierárquica das emoções positivas, bem-estar colectivo e satisfação do tempo 3 com as variáveis predictoras e mediadora (N = 50)

| Variáveis | Emoções positivas (tempo3) | Bem-estar colectivo (tempo3) | Satisfação com a equipa (tempo3) |
|--|----------------------------------|------------------------------------|--|
| | β | β | β |
| <i>Passo 2 – efeito na variável critério</i> | | | |
| 1. Emoções positivas (tempo 2) | .707*** | .077 | .548*** |
| Emoções negativas (tempo 2) | -.004 | -.588*** | .164 |
| Contágio emocional positivo (tempo 2) | -.014 | .139 | -.056 |
| Contágio emocional negativo (tempo 2) | -.023 | .061 | .094 |
| R ² Ajustado | .449 | .319 | .230 |
| F | 11.002*** | 6.739*** | 4.660** |
| <i>Passo 3 – efeito na variável critério e mediadora</i> | | | |
| 1. Emoções positivas (tempo 2) | .466** | .149 | .300 |
| Emoções negativas (tempo 2) | -.094 | -.561*** | .072 |
| Contágio emocional positivo (tempo 2) | .086 | .109 | .046 |
| Contágio emocional negativo (tempo 2) | -.071 | -.047 | .045 |
| 2. Desempenho objectivo (tempo 2) | .344* | -.103 | .354* |
| ΔR^2 Ajustado | .061 | .005 | .060 |
| F Change | 6.020* | .388 | 4.412 |
| F | 10.987*** | 5.395** | 4.839** |
| R ² Ajustado Total | .505 | .310 | .284 |

Nota: São apresentados os betas estandardizados

*** $p < .001$; ** $p < .01$, * $p < .05$

Retomando à primeira etapa da regressão apresentada no quadro 8 e focando o desempenho subjectivo, concluímos que as emoções positivas do tempo 2 têm influência negativa no desempenho subjectivo ($\beta = -.567$, $t = -4.499$, $p < .001$), sugerindo que quando as emoções positivas aumentam, a expectativa diminui. Este facto pode estar relacionado com algum relaxamento e descontração proporcionado pela positividade sentida, que provoca um menor esforço ou rigor no trabalho realizado, o qual, curiosamente, a equipa se apercebe, reflectindo-se na sua expectativa. Este modelo explica cerca de 29% da sua variação.

Observando o quadro 10, e tendo já analisado a primeira parte respeitante à segunda etapa da regressão, verifica-se na terceira etapa uma relação não significativa negativa entre o desempenho subjectivo e as emoções positivas do tempo 3 ($\beta = -.101$, $t = -.770$, $p = .445$). Assim embora este modelo explique 44% da variação das emoções positivas do tempo 3 e seja estatisticamente significativo ($F_{(5; 44)} = 8.841$, $p < .001$), não permite corroborar a hipótese 5a, visto que não se verifica o efeito de mediação do desempenho subjectivo na

relação entre as emoções positivas do tempo 2 e as emoções positivas do tempo 3. No caso do bem-estar colectivo, também não foi possível observar o efeito de mediação do desempenho subjectivo ($\beta = -.012$, $t = -.083$, $p = .934$), não nos oferecendo suporte para a hipótese 5b. Também no que respeita à satisfação registou-se uma relação não significativa negativa com o desempenho subjectivo ($\beta = -.096$, $t = -.614$, $p < .542$), não existindo efeito de mediação e como tal, a hipótese 5c também não é suportada.

Em suma, concluímos que as emoções positivas têm impacto nas emoções positivas do tempo seguinte, assim como na satisfação com a equipa. Quanto ao desempenho objectivo, actuou como mediador da relação entre as emoções positivas do tempo 2 e as emoções positivas do tempo 3, e ainda entre as emoções positivas do tempo 2 e a satisfação com a equipa do tempo 3. Salienta-se que o primeiro modelo de mediação foi o que ofereceu maior poder explicativo (51%). A expectativa por sua vez não mediou qualquer relação.

Quadro 10. Análise de regressão múltipla hierárquica das emoções positivas, bem-estar colectivo e satisfação do tempo 3 com as variáveis predictoras e mediadora (N = 50)

| Variáveis | Emoções positivas (tempo3) | Bem-estar colectivo (tempo3) | Satisfação com a equipa (tempo3) |
|--|----------------------------------|------------------------------------|--|
| | β | β | β |
| <i>Passo 2 – efeito na variável critério</i> | | | |
| 1. Emoções positivas (tempo 2) | .707*** | .077 | .548*** |
| Emoções negativas (tempo 2) | -.004 | -.588*** | .164 |
| Contágio emocional positivo (tempo 2) | -.014 | .139 | -.056 |
| Contágio emocional negativo (tempo 2) | -.023 | .061 | .094 |
| R ² Ajustado | .449 | .319 | .230 |
| F | 11.002** | 6.739*** | 4.660** |
| <i>Passo 3 – efeito na variável critério e mediadora</i> | | | |
| 1. Emoções positivas (tempo 2) | .649*** | -.070 | .493* |
| Emoções negativas (tempo 2) | -.014 | -.589*** | .155 |
| Contágio emocional positivo (tempo 2) | -.021 | .138 | -.063 |
| Contágio emocional negativo (tempo 2) | -.030 | -.062 | .087 |
| 2. Desempenho subjectivo (tempo 2) | -.101 | -.012 | -.096 |
| ΔR^2 ajustado | .007 | .000 | .006 |
| F Change | .593 | .007 | .377 |
| F | 8.841*** | 5.273** | 3.752 |
| R ² Ajustado Total | .444 | .304 | .219 |

Nota: São apresentados os betas estandarizados

*** $p < .001$; ** $p < .01$, * $p < .05$

9. Discussão

O presente estudo baseou-se na literatura da emoção de grupo como forma de justificar e dar significado teórico ao bem-estar colectivo, um constructo que dada a predominância das equipas de trabalho no mundo organizacional actual poderá vir a ter grande impacto na dinâmica empresarial. Pretendeu ainda conjugar e integrar a extensa investigação sobre a eficácia das equipas à literatura emergente do afecto nos grupos, partindo do princípio que o afecto é a chave para deslindar porque algumas equipas são mais eficazes do que outras. Como tal, propusemos estudar o papel das emoções na eficácia das equipas mediante um modelo I-P-O circular, captando assim a dinâmica das emoções no desempenho ao longo do tempo.

No que respeita à primeira hipótese, revelou-se parcialmente suportada já que verificámos a presença de contágio emocional apenas nas emoções positivas e na satisfação com a equipa, sugerindo que o contágio positivo poderá desenvolver-se mais rapidamente ou com maior facilidade do que o negativo.

O segundo conjunto de hipóteses (2a e 2b) pretendia testar se as emoções variam em função do desempenho e do contágio emocional em dois tempos de análise distintos. No primeiro momento de análise, bem como no segundo, verificou-se que tanto o desempenho como o contágio emocional influenciam as emoções positivas das equipas. Os resultados indicam que os níveis de emoções positivas mais elevados encontram-se nas equipas com desempenho superior, assim como nas equipas caracterizadas pela presença de contágio emocional, demonstrando que ambos contribuem para a positividade nas equipas. Em relação à vertente emocional negativa, apenas o contágio do primeiro tempo demonstrou ter impacto no estado emocional das equipas. Em suma, o contágio emocional positivo e negativo revelou ter impacto no nível de emoções apresentado pelas equipas resultando em emoções positivas mais elevadas e emoções negativas mais baixas respectivamente, independentemente do desempenho alcançado. No entanto, foi possível observar que as equipas de desempenho superior, além de emoções positivas mais elevadas têm também mais emoções negativas comparativamente às de desempenho inferior. As equipas de desempenho reduzido por sua vez, mostraram que, apesar de serem mais “pobres” emocionalmente, são mais “felizes” na presença de contágio emocional. Assim, o contágio emocional revela ser um factor importante para explicar os níveis emocionais nas equipas, mas potencialmente prejudicial ao bom desempenho.

O facto de o contágio estar presente nas equipas com elevado e baixo desempenho leva-nos a questionar a possibilidade de ter existido alguma forma de pensamento de grupo

em algumas equipas que as conduzisse a um desempenho inferior. O pensamento de grupo é uma tendência encontrada nos grupos com coesão moderada ou elevada que conduz a o grupo a acções cognitivas e comportamentais disfuncionais na tomada de decisões e por esse motivo tem implicações na qualidade de decisão dos grupos (Janis, 1982). Este fenómeno é caracterizado por uma procura incompleta de alternativas e de objectivos, falhas em examinar os riscos das opções tomadas, negligência na re-avaliação de alternativas inicialmente rejeitadas, fraca procura de informação, processamento de informação selectivo, e falha na elaboração de planos de contingência. De forma semelhante e adaptado à perspectiva da emoção colectiva, George e King (2007) alegam que o tom afectivo de grupo, e em especial o positivo, pode intensificar tendências pré-existentes nas equipas para desenvolver uma única realidade partilhada que os membros confiam ser válida, conduzindo assim ao que os autores se referem como grupo centrismo.

A dinâmica temporal das emoções mostrou-se estável, não existindo diferenças significativas entre o nível médio de emoções positivas e negativas nos três tempos em análise, pelo que a hipótese 3a e 3b não foram suportadas. Conclui-se portanto que as emoções não sofreram oscilações significativas no período avaliado, mantendo-se relativamente estáveis ao longo do tempo. A estabilidade emocional demonstrada pelas equipas de alto e baixo desempenho pode estar relacionada com a utilização de questionários de auto-relato nos vários momentos temporais, e que por isso são resultantes de avaliações repetidas. De acordo com Larsen e Fredrickson (1999) estas situações poderão gerar problemas na independência das medidas. Segundo os autores, esta ocorre quando o investigador avalia a emoção com frequência durante um período de tempo, particularmente nos designs intra-sujeitos como é o caso, podendo originar uma resposta estereotípica, ou seja, os participantes poderão fixar-se num perfil emocional que não muda no decorrer dos momentos avaliados.

O quarto conjunto de hipóteses refere-se aos efeitos directos das emoções positivas nos tipos de afectos posteriores, e também aos seus efeitos indirectos, i.e., aos efeitos de mediação do desempenho objectivo do tempo 2 entre as emoções positivas e os diferentes tipos de afecto do tempo seguinte.

Em relação aos efeitos directos, verificámos que as emoções positivas influenciam as emoções positivas posteriores, reforçando-se como era esperado (corroborando a hipótese 4a), mas não o bem-estar colectivo. Note-se contudo que as equipas em análise possuem um nível de bem-estar reduzido, o que pode explicar este resultado. Neste sentido, compreende-se também a relação negativa significativa encontrada entre as emoções negativas e o bem-estar,

permitindo-nos extrapolar no sentido em que se existe relação negativa entre as emoções negativas e um bem-estar reduzido (na medida em que um aumento de emoções negativas está associado a uma redução no bem-estar colectivo), poderá decerto existir uma relação positiva entre as emoções positivas e o bem-estar óptimo (sendo que um aumento nas emoções positivas está associada a um aumento no bem-estar colectivo). Observámos ainda que as emoções positivas do tempo 2 têm impacto na satisfação com a equipa no tempo seguinte, pelo que percebemos a contribuição benéfica que este estado emocional oferece às equipas, tanto a nível afectivo como cognitivo. Comprovamos assim que a satisfação com a equipa pode ser influenciada por estados afectivos, nomeadamente, emoções positivas, suportando a hipótese 4e.

Em termos de efeitos indirectos, o desempenho demonstrou ter um papel mediador tanto na relação entre as emoções positivas do tempo 2 e as emoções positivas do tempo 3, como na relação entre as emoções positivas do tempo 2 e a satisfação com a equipa do tempo 3, suportando as hipóteses 4b e 4f respectivamente. Contudo, o mesmo efeito de mediação não foi encontrado na relação entre as emoções positivas e o bem-estar, novamente, possivelmente por este se ter revelado reduzido.

A expectativa por sua vez, não mediou qualquer relação estabelecida nas hipóteses 5a, 5b e 5c, que não foram assim suportadas. A ausência de mediações sugere que apenas os resultados objectivos e tangíveis conseguem estimular a positividade nas equipas, não sendo provocada por aspectos motivacionais. Neste sentido, é importante que as equipas tenham conhecimento dos seus resultados.

9.1. Implicações teóricas e práticas

A investigação na dinâmica dos grupos tem sido conduzida a cerca de 50 décadas, e a eficácia tem tido um papel de grande relevância, bem como os factores que para ela contribuem. Nas últimas décadas, o estudo emergente da emoção de grupo tem possibilitado examinar os grupos como entidades emocionais (Barsade & Gibson, 1998), característica que tem sido indicada como contagiante (Hatfield et al., 1992). Paralelamente, o interesse pela literatura do bem-estar e principalmente pelo bem-estar no trabalho tem sido crescente. As implicações associadas a estes desenvolvimentos são diversas.

A nível teórico, a ideia de que a emoção pode ser perspectivada como uma característica colectiva permite colocar o bem-estar num nível de análise até agora pouco representado na literatura, já que o interesse dos constructos baseados na emoção (e por isso

focados a um nível individual) apenas recentemente está a ser aplicado às equipas (Kozlowski & Ilgen, 2006). A introdução do bem-estar e as emoções positivas como uma propriedade colectiva representa um esforço nesse sentido, explorando uma nova via de investigação que poderá assumir uma relevância incontornável no contexto e dinâmica organizacional actual em que predominam as equipas de trabalho.

Adicionalmente, é focada a natureza dinâmica das emoções de equipa e os seus efeitos cíclicos. O modelo proposto captura a maneira como o afecto é reforçado dentro das equipas que interagem num determinado período de tempo, apresentando-o como uma característica de *input*, bem como um resultado, esclarecendo o seu papel como preditor e consequência do desempenho das equipas de trabalho. Desta forma, o afecto influencia o desempenho, que subsequentemente reforça o estado afectivo anterior, no sentido em que um trabalho bem feito reforça o afecto positivo. Este modelo tem em conta que as equipas têm uma história com passado, presente e futuro e que os laços afectivos que se geram ao longo do tempo têm um papel relevante na dinâmica da equipa. Como tal, é fundamental olhar para os processos afectivos de equipa e para o desempenho numa perspectiva longitudinal.

No geral, os estudos incidentes na relação felicidade/satisfação e desempenho procuram identificar qual o melhor preditor do desempenho, demonstrando resultados consistentes e favoráveis na direcção da relação felicidade – desempenho. Não obstante, e tendo sido confirmada a nível colectivo a relação entre emoções positivas e desempenho indicando que de facto a felicidade das equipas reflecte-se nos resultados atingidos, as emoções positivas revelaram-se pertinentes não só no impacto que têm no desempenho alcançado mas também na própria satisfação sentida com a equipa, traduzindo-se na importância e potencial deste estado afectivo que são assim reforçados. Denota-se portanto a urgência em as organizações adoptarem as emoções positivas como abordagem preferencial, integrando-as nas práticas de gestão e organização do trabalho. As implicações poderão ser expressas por exemplo na vontade dos membros em trabalharem conjuntamente em projectos futuros, reduzindo possíveis níveis de absentismo.

Não obstante, a consciencialização de que as emoções positivas conduzem a um melhor desempenho, aliado à hipótese de contágio emocional acarreta sérias implicações para o meio organizacional, já que o contágio pode servir como catalisador para o sucesso da organização. Neste sentido, torna-se real a necessidade de treinar líderes para exibirem emoções positivas, assim como desenvolver intervenções destinadas à promoção do bem-estar e emoções positivas de equipas. Ashkanasy e Daus (2002) sugerem algumas técnicas preventivas que podem ser adoptadas como por exemplo: efectuar diagnósticos para avaliar o

impacto emocional de determinado trabalho, criar um clima positivo através de modelação de expressões emocionais positivas, entre outras. Ressalvando o facto de que o contágio poderá conduzir também a maus resultados, entende-se a importância de compreender como o contágio emocional ocorre e como pode ser gerido, transformando-o numa ferramenta útil para originar e encorajar comportamentos produtivos, sendo também vantajoso incorporá-lo nos processos de socialização e de cultura no sentido de criar e manter organizações emocionalmente saudáveis (Ashkanasy & Daus, 2002).

9.2. Limitações

O presente estudo não se encontra isento de limitações. Em primeiro, conta com uma amostra de dimensão reduzida, o que oferece menor poder estatístico no teste das hipóteses. Contudo, salienta-se o facto de estarem a ser estudadas equipas de trabalho e por isso consideramos uma dimensão razoável para este estudo. Apresenta também coeficientes de fidelidade abaixo do valor ideal (0.7) e utiliza apenas dois itens a representar cada índice de emoções criado, o que limita igualmente a sua fidelidade (Hammond, 2000). Também em relação ao índice de acordo ($r_{wg(j)}$) se verificou valores de abaixo do sugerido na literatura (.70) no que respeita às emoções negativas, o que tem implicações na análise realizada a estas emoções, tendo subsequentemente prejudicado a validade do bem-estar colectivo.

De salientar que, apesar de a técnica de auto-relato ser uma forma apropriada e a mais comum para medir as emoções, existem outras técnicas que permitem complementar a análise aos estados emocionais dos participantes, como a utilização de diários, entrevistas, observações comportamentais das expressões afectivas aquando as tomadas de decisão das equipas (Diener et al., 1997). É portanto aconselhado que o investigador recorra a uma bateria multi-métodos por ordem a obter quadro emocional completo da pessoa (Diener, 1994). No entanto, a sua aplicação exigiria maior disponibilidade por parte das equipas, factor que decerto iria diminuir significativamente a dimensão da amostra, bem como necessitaria de uma logística que não seria possível neste estudo em concreto.

É também necessário ter em consideração que as equipas em estudo são formadas pelas pessoas que as compõem e não de forma arbitrária como acontece contexto organizacional. É então possível que tenham sido constituídas com base em conhecimentos anteriores, experiências vivenciadas, e principalmente por empatia, facilitando o processo de contágio emocional. Ressalve-se ainda que este estudo foi conduzido em contexto de competição e pela sua natureza assume um determinado tipo de dinâmica, albergando por si só padrões de interacção específicos que poderão não ser observados num contexto diferente.

A nossa análise foi iniciada na terceira semana da competição, o que pode ter coincido com o ponto de viragem e adaptação de processos e estratégias para algumas equipas, e conseqüentemente, ter-se perdido desenvolvimentos emocionais interessantes. Segundo Gersick (1988), o ponto médio da vida do grupo pode despoletar mudanças dramáticas no grupo à medida que os membros se apercebem que o tempo disponível escasseia. O facto de ter sido iniciada a análise no terceiro tempo também não nos permite perceber se o processo de contágio é imediato, revelando-se logo no início da competição, ou se, pelo contrário, se desenvolve num período de tempo mais longo. Seria portanto interessante alargar o espectro de análise de forma a obter uma percepção mais longa de como as emoções (e o contágio) evoluem nas equipas desde a primeira interacção, já que a emergência da emoção colectiva pode ser influenciada por exemplo pelo estágio de formação do grupo, a sua história emocional, normas e cultura afectivas ou simplesmente pelo ciclo de desenvolvimento em que se encontram (Gersick, 1988; Kelly & Barsade, 2001).

9.3. Questões futuras

A investigação sobre a emoção colectiva está ainda a dar os primeiros passos e por isso, embora promissora, revela carências de desenvolvimento tanto a nível conceptual como metodológico. No mesmo patamar, encontram-se os constructos afectivos que apenas recentemente começam a integrar o nível de equipa. O bem-estar subjectivo em particular demonstra ainda alguma ambigüidade conceptual e empírica que se reflecte na forma como é representado ou operacionalizado. É portanto essencial dar continuidade a estas vias de investigação para que possam progredir. O bem-estar colectivo representa um esforço neste sentido.

Estudos futuros poderão abordar e explorar emoções discretas separadamente (como o entusiasmo) que podem emergir em contexto colectivo e na cultura organizacional, avaliando o seu impacto no desempenho, oferecendo assim uma perspectiva mais detalhada, visto que cada emoção tem associada diferentes conseqüências (a alegria incita a ser criativo, o interesse incita a explorar) (Fredrickson, 2001). Outras investigações poderão ainda questionar-se sobre o que despoleta as emoções positivas, estudando os seus antecedentes de maneira a produzir bem-estar nas equipas, e de que forma se diferenciam do nível de análise individual. Não obstante será também interessante explorar a questão do contágio emocional a um nível mais macro, no sentido de explorar se as organizações podem exercer elas próprias um clima emocional afectivo.

Consideramos que a importância de integrar a dimensão temporal em estudos desta natureza é fulcral, no sentido de captarem a evolução das emoções ao longo do tempo e a sua dinâmica com o desempenho. Neste sentido, será aconselhável um período de tempo de análise mais longo e incluir todos os momentos de interacção da equipa por forma a obter um padrão emocional e comportamental mais preciso e completo.

Também como já foi referido anteriormente, as emoções, pelo seu carácter volúvel beneficiam de uma bateria multi-método. É importante complementar os questionários de auto-relato com outras metodologias por forma a reforçar a avaliação da experiência emocional. Neste sentido, a triangulação de métodos seria uma abordagem adequada para analisar as emoções nas equipas de trabalho. Não obstante, consideramos que a técnica do diário poderia ser introduzida em estudos futuros pelo seu carácter estratégico na recolha de informação inserida num quadro temporal (Breakwell & Wood, 2000). A vantagem desta técnica incide no facto de as informações poderem ser escritas, gravadas ou filmadas, permitindo que o investigador tenha um acesso “directo” à sequência de eventos, perfis de acção, sentimentos e pensamentos ao longo do tempo, além de oferecer maior flexibilidade ao participante. Assim, em combinação com os questionários, esta técnica poderia ser introduzida pedindo aos participantes que nos momentos pré e pós tomada de decisão reportassem nos seus diários os seus estados emocionais.

Por fim, é importante salientar que não devemos gerar uma obsessão pelas emoções positivas, já que as negativas desempenham também o seu papel, podendo inclusive serem funcionais e minimizarem os danos causados por algum excesso de positividade. Consideramos portanto que explorar a dinâmica das emoções negativas contribui para uma compreensão holística da vida emocional das equipas. Salienta-se a importância do constructo de um bem-estar colectivo neste aspecto, pois não descarta nem exclui nenhuma vertente emocional, defendendo apenas a prevalência das emoções positivas sob as negativas. Ainda neste sentido, propomos que estudos futuros analisem o bem-estar colectivo de forma a perceber se é também causador das disfunções a nível de tomada de decisão (que se verificam pelo excesso de positividade) ou se existe possibilidade de ambos se anularem mutuamente, conduzindo a um melhor desempenho.

9.4. Considerações finais

Em suma, este trabalho procurou contribuir para investigação do bem-estar nas equipas de trabalho e como as suas experiências afectivas se relacionam com o desempenho alcançado. Não obstante, os resultados foram esclarecedores mas preliminares e muito

permanece para explorar. Concluimos que, embora o contágio emocional se apresente relacionado com emoções positivas elevadas e emoções negativas reduzidas, sugerindo que as equipas se sentem felizes, este não é sinónimo de eficácia. Como verificámos, o contágio positivo tem uma relação negativa com o desempenho, pelo que poderá ter efeitos pouco desejáveis em algumas equipas que não estejam preparadas para lidar com este tipo de desafios, consequentemente traduzindo-se num fraco desempenho. É portanto aconselhável desenvolver soluções que permitam evitar que o contágio exacerba a sua função benéfica e passe a ser prejudicial para a eficácia das equipas.

Finalmente, concluimos que o afecto, em particular as emoções positivas, tem influência no desempenho atingido pelas equipas, o que nos leva a crer que de facto a chave da eficácia das equipas pode residir no seu nível de positividade. Consideramos por isso que uma equipa feliz é uma equipa eficaz e que esta assumpção tem potencial para despertar um novo ânimo na busca pelo Santo Graal da psicologia organizacional.

Referências

- Anderson, C.P. (2007). The functions of affect in groups. In E. A. Mannix, M. A. Neale & C.P. Anderson. *Research on Managing Groups and Teams – Affect and Groups* (v.10, pp. 337–353). Stamford, Connecticut: JAI Press.
- Ashkanasy, N.M. (2003). Emotions in organizations: a multi-level perspective. In F.J. Yammarino, & F. Dansereau (Eds.). *Research in multi-level issues – Multi-level issues in organizational behavior and strategy* (vol. 2, pp. 9–54). Oxford: Elsevier Science.
- Ashkanasy, N.M., & Daus, C.S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 76–86.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173–1182.
- Barsade, S.G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47 (4), 644–675.
- Barsade, S.G., & Gibson, D.E. (1998). Group emotion: A view from top and bottom. In D. Gruenfeld (Ed.). *Composition* (pp. 81–102). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Barsade, S.G., & Gibson, D.E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21 (1), 36–59.
- Barsade, S.G., Brief, A., & Spataro, S. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.). *Organizational Behavior: The State of the Science* (pp. 3–52). London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bartel, C., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45 (2), 197–231.
- Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: implications for data aggregation and analysis. In K.J. Klein, & S.J. Kozlowski (Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349–381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Breakwood, G.M, & Wood, P. (2000). Diary techniques. In G.M. Breakwell, S. Hammond, & C. Fife-Schaw (Eds.). *Research methods in psychology*. (2^a ed.) (pp. 294–302). London: Sage.
- Brief, A.P., & Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53 (1), 279–307.

- Caetano, A., & Silva, S.A. (2010). Bem-estar e saúde no trabalho. In M.P. Lopes, R.B. Ribeiro, P.J. Palma, & M.P. Cunha (Eds.). *Psicologia Aplicada*. Lisboa: Recursos Humanos Editora.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 234–246.
- Cohen, A., Doveth, E., & Eick, U. (2001). Statistical Properties of the $r_{wg(j)}$ Index of Agreement. *Psychological Methods*, 6 (3), 297–310.
- Cropanzano, R., & Wright, T.A. (1999). A 5-year study of change in relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 51 (4), 252–265.
- Cropanzano, R., & Wright, T.A. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 53 (3), 182–199.
- DeShon, R.P., Kozlowski, S.W.J., Schmidt, A.M., Milner, K.R., & Wiechmann, D. (2004). A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1035–1056.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95 (3), 542–575.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and Opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103–157.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55 (1), 34–43.
- Diener, E. (2009). *The collected works of Ed Diener: The science of well-being*. New York: Springer.
- Diener, E., Sandvik, E., & Pavot, W. (1991). Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. In F. Strack, M. Argyle, & N. Schwarz (Eds.). *Subjective well-being: An interdisciplinary perspective* (pp. 119–139). New York: Pergamon.
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24 (1), 25–41.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E., & Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125 (2), 276–302.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56 (6), 218–226.

- Fredrickson, B.L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline* (pp. 163–175). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Fredrickson, B.L., & Losada, M.F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, *60* (7), 678–686.
- Fridja, N.H. (1993). Moods, emotions episodes and emotions. In M. Lewis, & J.M. Haviland-Jones (Eds.). *Handbook of emotions* (pp. 381–403). New York: The Guilford Press.
- Fridja, N.H. (1999). Emotions and hedonic experience. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz. *Well-being: the foundations of hedonic psychology* (pp. 190–210). New York: Russel Sage Foundation.
- Galinha, I.C. (2008). *Bem-estar subjetivo: factores cognitivos, afectivos e contextuais*. Coimbra: Quarteto.
- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiró, J.M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *81*, 47–69.
- George, J.M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, *75* (2), 107–116.
- George, J.M. (1996). Group affective tone. In M.A. West (Ed.). *Handbook of work group psychology* (pp. 77–94). Chichester, England: Wiley.
- George, J.M., & King, E.B. (2007). Potential pitfalls of affect convergence in teams: functions and dysfunctions of group affective tone. In E.A. Mannix, M.A. Neale, & C.P. Anderson. *Research on Managing Groups and Teams – Affect and Groups* (v.10, pp. 97–123). Stamford, Connecticut: JAI Press.
- Gersick, C.J.G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, *31* (1), 9–41.
- Gladstein, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *29*, 499–517.
- Guzzo, R.A., & Dickson, M.W. (1996). Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, *47*, 307–38.
- Guzzo, R.A., & Shea, G.P. (1990). Group performance and intergroup relations in organizations. In M.D. Dunette, & L.M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (2^a ed.) (pp.269–313). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.

- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J.W. Lorsch (Ed.). *Handbook of organizational behavior* (pp. 315–342). Englewood, NJ: Prentice-Hall.
- Hammond, S. (2000). Using psychometric tests. In G.M. Breakwell, S. Hammond, & C. Fife-Schaw (Eds.). *Research methods in psychology* (2^a ed.) (pp. 175–193). London: Sage.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1992). Primitive emotional contagion. In M. S. Clark (Ed.). *Emotion and Social Behavior* (pp. 151–177). Sage publications.
- Hogg, M. A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: from attraction to social identity*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M.D., & Jundt, D.K. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543.
- Iyer, A., & Leach, C.W. (2008). Emotion in inter-group relations. *European Review of Social Psychology*, 19 (1), 86–125.
- James, L.R., Demaree, R.G., & Wolf, G. (1984). Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), 85–98.
- James, L.R., Demaree, R.G., & Wolf, G. (1993). Rwg: An Assessment of Within-Group Interrater Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78 (2), 306–309.
- Janis, I. (1982). Counteracting the adverse effects of concurrence-seeking in policy-planning groups: theory and research perspectives. In H. Brandstatter, J.H. Davis, & G. Stocker-Kreichgauer (Eds.). *Group decision making* (pp. 477–501). Academic Press: London.
- Kaplan, S., Bradley, J.C., Luchman, J.N., & Haynes, D. (2009). On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 162–176.
- Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1993). The discipline of teams. *Harvard business review*, 162–171.
- Kelly, J. (2001). Mood and emotions in groups. In R. Brown, S.L. Gaertner (Eds.). *Blackwell handbook of social psychology: intergroup processes* (pp. 164–181). Malden: Blackwell.
- Kelly, J., & Barsade, S. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1), 99–130.
- Kelly, J., & Spoor, J. (2005, Março). Affective influence in groups. Capítulo preparado para o 8th Annual Sydney Symposium of Social Psychology, Sydney, Australia.

- Kesebir, P., & Diener, E. (2008). In Pursuit of Happiness: Empirical Answers to Philosophical Questions. *Perspectives on psychological science*, 3 (2), 117–125.
- Kessler, T., & Hollbach, S. (2005). Group-based emotions as determinants of ingroup identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 677–685.
- Klein, K.J., Dansereau, F., & Hall, R.J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of management review*, 19 (2), 195–229.
- Kozlowski, S.J., & Klein, K.J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K.J. Klein & S.J. Kozlowski (Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3–90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S.W.J., & Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological science in the public interest*, 7 (3), 77–124.
- Larsen, R.J., & Fredrickson, B. (1999). Measurements issues in emotions research. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.). *Well-being: Foundations of hedonic psychology* (pp. 40–60). New York: Russell Sage Foundation.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Marks, M.A., Mathieu, J.E., & Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26 (3), 356–376.
- McGrath, J.E., & Tschan, F. (2007). Temporal Matters in the Study of Work Groups in Organizations. *The psychologist-manager journal*, 10 (1), 3–12.
- McGrath, J.E., Arrow, H., & Berdahl, J.L. (2000). The Study of Groups: Past, Present, and Future. *Personality and Social Psychology Review*, 4 (1), 95–105.
- Parkinson, B., Fischer, A.H., & Manstead, A.S.R. (2004). *Emotion in social relations: cultural, group, and interpersonal processes*. New York: Psychology Press.
- Rousseau, D.M. (1985). Issues of level in organizational research: multi-level and cross-level perspectives. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews*. (vol. 7, pp. 1–37). Greenwich: Jai Press.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (6), 1161–1178.
- Seger, C.R., Smith, E.R., & Mackie, D.M. (2009). Subtle activation of a social categorization triggers group-level emotions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 460–467.

- Seger, C.R., Smith, E.R., Kinias, Z., & Mackie, D.M. (2009). Knowing how they feel: Perceiving emotions felt by outgroups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 80–89.
- Smith, E.R., Seger, C.R., & Mackie, D.M. (2007). Can emotions be truly group-level? Evidence regarding four conceptual criteria. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (3), 431–446.
- Sonnentag, S. (1996). Work group factors and individual well-being. In M.A. West. *Handbook of work group psychology* (pp. 345–367). Chichester: John Wiley.
- Staw, B.M., & Barsade, S.G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypothesis. *Administrative Science Quarterly*, 38 (2), 304–331.
- Sundstrom, E., de Meuse, K.P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45 (2), 120–133.
- Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K., & Briner, R.B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (6), 1504–1515.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63 (3), 384–389.
- Turner, J.C. (1991). *Social influence*. Buchingham: Univ. Press.
- Turner, J.C. (1999). Some current issues in research on social identity and self-categorization theories. In N. Ellemers, R. Spears, & B. Doosje (Eds.). *Social identity: context, commitment, content* (pp. 6–34). Oxford: Blackwell Publishers.
- Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van De Vliert, E. (2000). Team Members' Affective Responses to Patterns of Intragroup Interdependence and Job Complexity. *Journal of Management*, 26 (4), 633–655.
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz. *Well-being: the foundations of hedonic psychology* (pp.392–412). New York: Russel Sage Foundation.
- Warr, P. (2005). Work, well-being and mental health. In J. Barling, E.K. Kelloway, & M.R. Frone (Eds.). *Handbook of work stress* (pp.547–573). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98 (2), 219–235.

- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (6), 1063–1070.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 84–94.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 338–351.
- Wright, T.A., Bonett, D.G., & Cropanzano, R. (2007). The Moderating Role of Employee Positive Well Being on the Relation Between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (2), 93–104.

Anexo